



# Università di Pisa

Dipartimento di Economia e Management

/Strategia, Management e Controllo/

La gestione del rischio reputazionale  
I casi aziendali di Crisis Communication  
Management

Candidato

Nikolay Antoniev Nikolov

Relatore

Prof. Giuseppe D'Onza

Correlatore

Prof.ssa Lucia Talarico

18 Dicembre 2013



*ухае на ароматен липов чай,  
а после едни пухкави мекичета...  
деде ми разказва разни сладкодумни истории,  
тя плете ли плете.  
/на баба/*



# Indice

Introduzione	9
1. Reputazione e rischi aziendali	11
1.1. Rischio e azienda	15
1.2. Definizione di rischio	16
1.3. Caratteri del rischio in azienda	18
1.4. Tipologie di rischio	21
1.4.1. Classificazione dei rischi secondo <i>L'Istitute of Risk Management</i>	23
1.4.2. Classificazione dei rischi secondo <i>L'Istitute and Faculty of Actuaries e Basilea2</i>	27
1.5. La reputazione	28
1.6. Perché si parla di reputazione	30
1.7. Il rischio di reputazione	35
1.8. Le cause del danno di reputazionale	40
2. La gestione del rischio di reputazione	49
2.1. Dal controllo interno alla gestione del rischio aziendale	53
2.2. <i>Enterprise Risk Management</i>	56
2.2.1. Risk Appetite	58
2.2.2. Elementi dell' <i>ERM</i>	59
2.3. La gestione del rischio di reputazione	70
2.3.1. La gestione del rischio di reputazione secondo <i>Larkin</i>	71
2.3.2. La gestione del rischio di reputazione secondo <i>Regan</i>	77
2.4. Metodologie di determinazione del rischio reputazionale	90
2.4.1. Metodologie qualitative di determinazione del rischio reputazionale	91
2.4.2. Metodologie quantitative di determinazione del rischio reputazionale	100
2.5. Reputation Risk Management e Corporate Governance	106

3. Crisis Management	113
3.1. Ambiente favorevole per lo sviluppo del Crisis Management	119
3.1.1. Il potere dei consumatori e le organizzazioni non governative	121
3.1.2. Rischi percepiti e rischi reali	123
3.2. Issue Management – La premessa del Crisis Management	127
3.2.1. Cosa è Issue Management	127
3.2.2. Definizione di issue e ciclo di vita	128
3.2.3. Modello di gestione delle questioni	132
3.3. Le crisis aziendali e il loro impatto	137
3.4. Crisis Management	141
3.4.1. Cosa è una crisis	141
3.4.2. Crisi improvvise e crisi striscianti	143
3.4.3. Principi generali di Crisis Management	145
3.4.4. Organizzare dei team responsabili	149
3.4.5. Best Practices in Crisis Management	150
3.5. L'importanza dei mass media e la prospettiva legale	154
3.5.1. I mass media	154
3.5.2. La prospettiva legale	156
3.6. Crisis Communication Management	156
3.6.1. Comunicazione immediate	158
3.6.2. Conferenza stampa	158
3.6.3. Gestire una conferenza stampa	159
3.6.4. Interviste televisive	159
3.6.5. Gestire le chiamate dei consumatori	160
3.6.6. Gestire le chiamate dei media	160
3.6.7. Gestire le chiamate dei parenti	161
3.6.8. Il comunicato stampa	161
3.6.9. Informare i dipendenti	161
3.6.10. Gestire un sito internet	162

4. I casi aziendali di Crisis Communication Management	165
4.1. Case Studies	171
4.1.1. Johnson&Johnson	171
4.1.2. Union Carbide	173
4.1.3. Shell	174
4.1.4. Occidental	175
4.1.5. Exxon Valdez	175
4.1.6. Upjohn	176
4.1.7. Phillips Petroleum	176
4.1.8. Heineken	177
4.1.9. Three Miles Island	177
4.1.10. Perrier	178
4.1.11. Coca Cola	180
4.1.12. Mercedes	181
4.1.13. Thyssenkrupp	182
4.1.14. Dell	185
4.1.15. British Petroleum	185
4.1.16. Nestlè	187
4.1.17. Toyota	187
4.1.18. Mattel	188
4.1.19. Apple	189
4.1.20. AZF	190
4.1.21. Domino's	190
4.1.22. PPG	191
4.1.23. Saras	192
4.1.24. Monsanto	192
4.1.25. Intel	193
4.1.26. Ford	193
4.1.27. Mark&Spencer	194
4.1.28. Thomas Cook	195
4.2. La premessa della ricerca empirica	196
4.2.1. Riferimenti teorici	197

4.3.	Applicazione dei modelli teorici ai casi aziendali	203
4.3.1.	Risultati del calcolo del Cumulative Abnormal Return	206
4.4.	La griglia di rilevazione	208
4.5.	Analisi descrittiva	212
4.6.	Verifica correlazione di Spearman	215
Conclusioni		218
Elenco grafici – CAR		220
Griglia di rilevazione		229
Risultati calcolo correlazione di Spearman		237
Elenco Figure		243
Elenco Tabelle		245
Bibliografia e sitografia		247
Ringraziamenti		253



# Introduzione

*“Ci vogliono vent’anni per costruire una reputazione e cinque minuti per perderla. Se lo tieni a mente, agirai in maniera diversa”*

**WARREN BUFFET**

Il concetto di rischio fa parte della vita umana e di conseguenza della vita aziendale. Ogni scelta manageriale, ogni mossa strategica e qualsiasi tentativo di seguire un percorso di crescita è strettamente legato al rischio di insuccesso. Da molti anni le società riconoscono l’importanza di gestire l’incertezza futura. Oggetto di molte ricerche sono state le soluzioni mirate a determinare le tipologie di rischi, la loro misurazione e la loro gestione. Queste tre fasi rientrano nell’attività di ordinaria amministrazione di qualsiasi tipo di azienda e gli investimenti in questo campo sono notevoli.

Tuttavia il processo Risk Management rappresenta molte difficoltà, in particolare quando si parla di reputazione. Ogni singolo dipendente di qualsiasi azienda direbbe che la buona reputazione è ciò che porta avanti le aziende. Ogni consumatore può dire senza nessun impegno quali sono le aziende di buona reputazione quali di cattiva e cosa intende in generale per reputazione corporativa. Se si chiedesse agli azionisti invece si otterrebbero dei risultati diversi. È cosa direbbero gli ambientalisti?

Si chiarisce come il concetto di reputazione è funzione di numerose variabile tra cui tipologia di consumatori, convinzioni personali, aspettative e influenze culturali. Tutti questi fattori rendono difficile sia la definizione del concetto che la sua misurazione. Tutti sanno che la reputazione è qualcosa di importante, ma nessuno riesce a definirla in maniera esaustiva.

Per contro molti studi scientifici hanno voluto colmare queste lacune cercando di concettualizzare il tema. Nonostante ciò non esiste una definizione di

reputazione e rischio di reputazione largamente accettate dal mondo accademico. È altrettanto complesso il processo di gestione della reputazione.

Questo lavoro ha come obiettivo la comprensione di queste problematiche facendo un'analisi della letteratura a livello internazionale con una forte attenzione a quella di provenienza anglosassone - mondo nel quale l'argomento del Reputation Risk Management è molto discusso. I punti fondamentali oltre alle definizioni approssimative di base sono i modelli di gestione del rischio di reputazione, in particolare la sua determinazione in termini di impatto e la gestione.

Nonostante la presenza di regole di base di Reputation Risk Management, le aziende continuano a commettere errori e danneggiare la loro reputazione. Warren Buffet ha ben ragione nell'affermare che ci vogliano solo cinque minuti per distruggere una buona immagine creata con il tempo. Questo si dimostra dai numerosi casi di crisi aziendale presenti nella letteratura. Una volta che una crisi aziendale si è manifestata, quello che conta sono le capacità del nocciolo gestionale di mitigare il danno. La parte empirica di questo lavoro si concentra su questo argomento – le tecniche per diminuire l'impatto negativo delle perdite reputazionali.

L'input della ricerca svolta sono stati alcuni studi che hanno dimostrato con certezza che al verificarsi di eventi negativi, il titolo azionario perde valore. Inoltre è stato constatato che nonostante l'immediata caduta del valore di mercato alcune aziende sono riuscite a recuperare le perdite dopo un certo periodo di tempo mentre altre no. A cosa sono dovuti questi trend differenti? Questa domanda è stata la spinta scientifica di questa tesi che si è conclusa con l'analisi delle strategie di comunicazione delle aziende in crisi e il loro effetto sul recupero delle perdite reputazionali.

# Capitolo 1

## Reputazione e rischi aziendali

### Sommario:

1.1. Rischio e azienda

1.2. Definizione di rischio

1.3. Caratteri del rischio in azienda

1.4. Tipologie di rischio

1.4.1. Classificazione dei rischi secondo *L'Istitute of Risk Management*

1.4.2. Classificazione dei rischi secondo *L'Istitute and Faculty of Acturies* e *Basilea2*

1.5. La reputazione

1.6. Perché si parla di reputazione

1.7. Il rischio di reputazione

1.8. Le cause del danno di reputazione



## Introduzione al capitolo

Lo scopo principale del capitolo è di chiarire innanzitutto il concetto di rischio, le sue tipologie e caratteristiche distintive e poi gli aspetti legati alla reputazione e al rischio di reputazione che sono la base teorica fondamentale di questo lavoro. Il tema è analizzato da un punto di vista evolutivo poiché si ritiene che nonostante le sue antiche origini, la sua posizione nel mondo moderno sia cambiata durante gli anni. Inoltre è da notare che bensì il tema riguardi l'intero mondo aziendale, il lavoro esclude il settore finanziario delle banche e gli intermediari finanziari vedendo in questo modo gli aspetti da un'ottica distinta. I punti fondamentali del capitolo sono:

- Rapida definizione del concetto di base seguita dalla classificazione dei rischi aziendali e infine le loro principali caratteristiche,
- Definizione di reputazione e le motivazioni per le quali questo problema diventa sempre più minaccioso da un punto di vista gestionale.
- Per completare gli aspetti puramente teorici è definito anche il concetto di rischio di reputazione, il ruolo nelle società moderne e la sua importanza nel processo di Risk Management.



## 1.1. Rischio e azienda

La rischiosità è un elemento cruciale nello sviluppo della società umana. La realtà in cui viviamo è caratterizzata da moltissime incertezze future che hanno stimolato la comprensione e la gestione dei rischi. Il mondo moderno, attraverso lo sviluppo delle scienze e soprattutto della tecnologia, è riuscito a diminuire l'impatto e la probabilità di accadimento di tanti eventi che in epoche passate erano considerati minacciosi. Tuttavia, questi miglioramenti hanno portato alla creazione di nuovi rischi. La figura dell'imprenditore è stata per la prima volta definita da Richard Cantillon (1680 – 1734) secondo cui “l'enterpreneur” (l'imprenditore) è colui che acquista fattori prodottivi a prezzi fissi (costi) per trasformarli e offrirli al mercato a prezzi variabili - incerti (guadagni). L'autore precisa inoltre che il rischio costituisce un fattore caratteristico della sua attività.<sup>1</sup> Con l'apparizione di questa nuova figura sono apparsi anche nuovi tipi di rischi di tipo imprenditoriale. Il rischio riveste un ruolo centrale nelle strutture aziendali poiché l'attività economica è un'attività rischiosa. Il successo aziendale dipende sostanzialmente da due fattori – da come sono gestiti i rischi e dalla quantità di rischi intrapresi. Ovviamente è indiscutibile che per generare dei profitti bisogna investire e quindi far fronte a un certo ammontare di rischi.<sup>2</sup> Quest'ammontare dipende dalla propensione al rischio dell'imprenditore ovvero alla sua propensione di “tollerare il rischio”.<sup>3</sup> Per poter calcolare però questa tolleranza bisogna capire e gestire i rischi aziendali. La permanenza aziendale nel mercato dipende dalla bravura dell'imprenditore di svolgere queste attività.

---

<sup>1</sup> Tradotto da francese – RICHARD CONTILLON, *“Essai sur la nature du commerce en général”*, 1730

<sup>2</sup> Cft KPMG, *“Understanding and articulating risk appetite”*, 2008

<sup>3</sup> Cfr INSTITUTE OF RISK MANAGEMENT, *“Risk Appetite an Risk Tolerance, A consultation paper from the Institute of Risk Management”*, 2011

## 1.2. Definizione di rischio

Il concetto di rischio dal punto di vista teorico rimane inosservato, nonostante la sua importanza nel mondo aziendale. Bisogna, infatti, avere un'esplicazione chiara della terminologia della problematica. Bensì il concetto di rischio sembra abbastanza chiaro, la sua definizione non è altrettanto fissa e consensuale. Da un punto di vista etimologico la parola deriva dal latino - “resecum” e significa “taglio” che disegna il pericolo della roccia che minaccia le navi mercantili<sup>4</sup>. Questo concetto è legato allo sviluppo delle assicurazioni marittime nel 14° secolo e assomiglia molto alle definizioni che danno i dizionari “Oxford” e “Treccani”. Il vocabolario britannico definisce la parola come - “situazione in cui è coinvolto un pericolo” mentre quello italiano parla di “Eventualità di subire un danno connessa a circostanze più o meno prevedibili (è quindi più tenue e meno certo che pericolo) ”. In entrambi i casi si tratta della possibilità che si verifichi un evento negativo. Il francese “Larousse” invece oltre a concepire il rischio come - “ una possibilità, probabilità di un evento considerato come un danno” e “ pericolo in parte probabile cui siamo esposti” introduce un cenno molto importante che completa il concetto della parola, in altri termini – “fatto che si intraprende che può portare a un vantaggio, oppure un pericolo”.

Questa è la definizione che assomiglia di più agli studi moderni su questo tema<sup>5</sup>. In economia chiamiamo un rischio qualsiasi evento che porta a uno scostamento (positivo o negativo) rispetto a un obiettivo desiderato così come è anche definito da Emmett J. Vaughan nel suo libro Risk Management “Il rischio è una condizione in cui vi è presente la possibilità di deviazione da un risultato desiderato” Basti pensare al fenomeno azienda in cui la rischiosità è incorporata. Lo scopo aziendale come lo definiva Zappa<sup>6</sup> è di esistenza soddisfacendo i

---

<sup>4</sup>Patrick Peretti, La société du risque, Collection Repères, 2001

<sup>5</sup>Tra questi fra i più noti e di Frank Knight – KNIGHT F. , *Risk Uncertainty and Profit*, Chicago University Press, Chicago 1971 (prima ed.1921) in cui sono approfonditi gli studi sulla probabilità

<sup>6</sup>“Sebbene fattore perturbatore dell'attività economica, il rischio è l'elemento che forse caratterizza meglio l'azienda, al punto che, in assenza del rischio, l'attività aziendale non è neppure concepibile”.



bisogni degli esseri umani. Questo obiettivo può venire a meno come potrebbe capitare di eccedere le aspettative dei portatori di interesse. Occorre fare un esempio. Supponendo che lo scopo di un'impresa sia il raggiungimento dell'obiettivo di vendita di 400 unità, nel corso di un anno può verificarsi uno scostamento di quest'obiettivo.

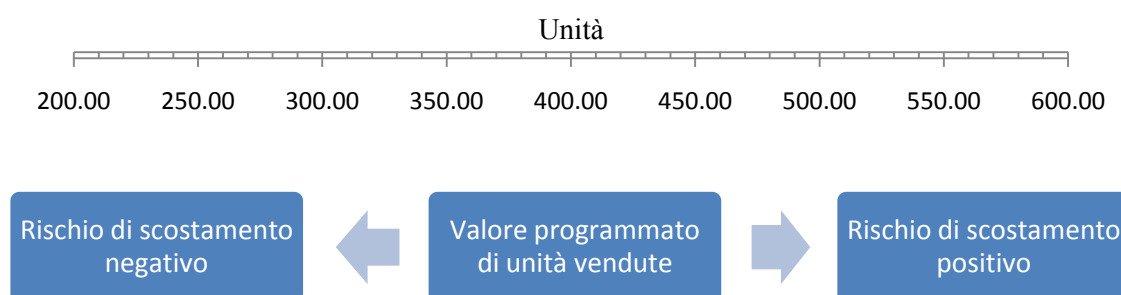


Fig.1 – Volatilità del rischio

Come riportato nel grafico, la variazione del numero di unità vendute potrebbe essere positiva o negativa. Quindi a prescindere dalla qualità della gestione, il fattore di rischio influenza il numero delle vendite, la performance aziendale e in conseguenza il valore che l'azienda crea per i portatori di interesse. Potrebbe essere riportato un esempio simile che interessa di più la finanza. Molto spesso nelle catene della produzione delle aziende sono presenti dei fornitori che operano in stati differenti. A parte il problema logistico questo crea un ulteriore problema che è il cosiddetto rischio di tasso di cambio. Un'azienda acquistando merce da un fornitore statunitense con ritardo di pagamento a sessanta giorni (ad esempio), potrebbe subire dei danni o avere vantaggi derivanti da questo ritardo di pagamento. Tutto dipende dal tasso di cambio della valuta con il paese in cui è situato il fornitore. Se dopo i sessanta giorni l'Euro si deprezza nei confronti

---

Cfr. ZAPPA G., *Le produzioni nell'economia delle imprese. Tomo 1*, Milano, Giuffrè, 1956, pagg. 226 e segg.

dell'altra valuta, l'acquirente dovrebbe pagare di più rispetto alla somma concordata durante la stipulazione del contratto. Se invece l'Euro si apprezza la somma da pagare sarebbe minore e l'azienda avrebbe dei vantaggi derivanti dal tasso di cambio favorevole. Nella dottrina questo tipo di rischio è anche chiamato rischio in senso lato ovvero la probabilità di scostamento di un dato obiettivo in senso positivo oppure negativo. In realtà però quello che interessa di più gli studiosi in economia aziendale e finanza è la presenza dello scostamento negativo. In quest'ottica si parla di rischio in senso stretto, considerando la volatilità negativa. Infatti, il rischio è visto come la possibilità che accada un evento incerto nella sua modalità di manifestazione, provocando così un danno all'impresa. A questo punto emerge una prima tipologia di rischi al variare dell'inclusione o meno dello scostamento positivo dovuto ad un evento inaspettato. Prima di procedere alle altre classificazioni dei rischi bisogna analizzare gli elementi costitutivi del rischio in generale.

### 1.3. Caratteri del rischio in azienda

- Avvenimento futuro e danno<sup>7</sup>

C'è un esplicito riferimento al concetto di danno ovvero ad un avvenimento futuro portatore di perdite o minori utili rispetto alle ipotesi formulate inizialmente. Inoltre il rischio è un concetto probabilistico, è la probabilità che accada un evento capace di causare un danno. I manager non hanno la possibilità di conoscere con certezza né i futuri eventi, né gli impatti degli eventi e ricorrono a processi di stima. La nozione di rischio implica l'esistenza innanzitutto di un evento, di una sorgente di pericolo e la possibilità che essa si trasformi in danno. Il rischio può essere, infatti, misurato attraverso le variabili – probabilità che avvenga un danno e dalle conseguenze e la gravità di questo evento.

---

<sup>7</sup> Cfr. HAROLD, ASSOCIATE, *Risk Management, Concept and Guidance*, pag.3-1,3-2



Fig.2 - Calcolo dell'esposizione al rischio

In questo modo viene misurata l'esposizione dell'azienda al rischio. Questo si dimostra con degli esempi. Un evento potrebbe essere caratterizzato da una bassa probabilità di accadimento, le conseguenze in caso occorresse potrebbero essere catastrofiche. Questo caso potrebbe essere riferito all'evento di volare con un aereo. Molte persone sanno che questo tipo di trasporto comporta una probabilità di accadimento di eventi disastrosi molto bassa. Tuttavia volare comporta molte paure. Questo è dovuto alla gravità di un'eventuale caduta dell'aereo. In questo modo si dimostra come mai un rischio con una bassa probabilità di accadimento potrebbe portare grosse preoccupazioni. Tutto dipende dalle due variabili – probabilità di accadimento e gravità dell'evento.

- Inevitabilità<sup>8</sup>

Data la sua natura, il rischio è inevitabile. Nella realtà esistono molti rischi che non possono essere eliminati. In questi casi esiste sempre la possibilità di uno scostamento negativo. Questo è dovuto al fatto che innanzitutto nessuno è mai in grado di prevedere tutti i rischi. Ci sono molti eventi che sono difficilmente prevedibili perché non si sono verificati mai. Ad esempio la possibilità che arrivi un nuovo concorrente nel mercato è più facilmente prevedibile rispetto al rischio che accada un terremoto in una zona poco sismica. L'eliminabilità è dovuta anche al fatto che spesso i rischi aziendali nel loro complesso non possono essere del tutto azzerati. Lo scopo del reparto qualità dei prodotti

---

<sup>8</sup>Cft. ARNOLD A. DICKE, *A Public Policy Monograph on Risk Classification*, 2011

venduti è quello di portare la produzione ad un basso livello di prodotti difettosi e non di azzerarla, perché spesso è molto costoso oppure del tutto impossibile. Quindi il rischio di perdere un cliente è sempre presente. È importante introdurre anche il concetto di costo. Dal punto di vista teorico il rischio di vendere prodotti difettosi potrebbe essere del tutto eliminato, ma questo comporterebbe costi molto elevati.

Qualsiasi sia la natura dei rischi – eliminabile, difficilmente eliminabile, del tutto eliminabile, l'attività di gestione dei rischi o la mancanza di tale comporta delle perdite in termini economici. Quindi dal punto di vista economico il costo del rischio è inevitabile.

- Sistematicità<sup>9</sup>

Un'altra caratteristica del rischio è la sua sistematicità. Esiste un rischio che riguarda il complesso aziendale – un rischio globale o generale, ad esempio l'impossibilità di raggiungere la mission e la vision – lo scopo principale dell'impresa. Questo tipo di rischio però potrebbe essere spezzato in vari tipi di rischi, cosiddetti rischi particolari come rischio di cambio, il rischio di credito, il rischio di compliance. La somma di tutti questi rischi particolari porta al rischio globale.

- Dinamicità

L'azienda è un sistema dinamico<sup>10</sup>. Come tale anche la rischiosità aziendale cambia nel tempo. In due istanti distinti abbiamo gradi di rischiosità diversi. La variabilità dei rischi dipende innanzitutto da fattori esterni come ad esempio il

---

<sup>9</sup> Cft W. SHARPE, *Capital Asset Prices – A Theory of Market Equilibrium Under Conditions of Risk*, 1964

<sup>10</sup> Cfr E. CAVALIERI, R. F. FRANCESCHI, *Economia aziendale, Attività aziendali e processi produttivi*, 2005

cambiamento nel mercato in cui opera l'azienda. Un passaggio da regime monopolista ad un sistema di oligopolio senza dubbio porta con sé nuovi rischi. In altre situazioni sono presenti invece i fattori interni che possono cambiare la variabilità dei rischi. La stabilità aziendale potrebbe essere pregiudicata da frodi all'interno delle organizzazioni. Atti come questo può comportare grosse perdite alle aziende dovute alle penalità, ma soprattutto alla perdita d'immagine.

- Natura economica

Per fare valutazioni del cambiamento dei rischi durante il tempo bisogna trovare un metro di valutazione omogeneo. Infatti, la natura economica è un altro elemento fondamentale del rischio. Qualunque sia l'evento infine quello che è importante è sapere qual è l'impatto economico del rischio, anche se la fonte è extra-economica.

Sebbene tutti i rischi abbiano alla fine un impatto economico nella realtà in cui viviamo, caratterizzata da sviluppi tecnologici, alti livelli di globalizzazione ed efficiente comunicazione, possiamo riscontrare differenti tipologie di rischi.

#### 1.4. Tipologie di rischi

Come già accennato la prima grande tipologia di rischi è quella dei rischi in senso lato e quella in senso stretto. I primi sono collegati a degli eventi che possano provocare degli scostamenti dell'aspettativa di segno positivo o negativo mentre i secondi sono dei rischi che comportano solamente delle perdite. In altre parole si potrebbe parlare di rischi puri e rischi speculativi.

- Rischi puri e rischi speculativi<sup>11</sup>

I rischi puri considerano solamente la variazione negativa degli avvenimenti incerti. Questi per la loro natura portano all'azienda solamente delle perdite. Sono in primis tutti gli eventi naturali come alluvioni, terremoti, incendi, ecc. Questi non possono essere azzerati, ma la gestione aziendale si può rivolgere ad una compagnia assicurativa per poter trasferirli ad un assicuratore. Un'altra tipologia – sono i rischi di credito. Avendo crediti, un'azienda rischia solamente di perderli, non potrebbe trarne un vantaggio. Nella migliore delle ipotesi potrebbe riscuotere le somme dovute (ipotesi che non comporta nessun vantaggio rispetto alla situazione iniziale), però se il creditore fallisse potrebbe perdere la possibilità di riavere il credito. A fronte di questo rischio si possono utilizzare tecniche come il servizio V-Factoring trasferendo in questo modo il rischio di credito ad una società specializzata. Un'ultima tipologia di rischio puro è il rischio di compliance. Quando un'azienda non aderisce alle normative, può subirne solo degli svantaggi – sanzioni e perdite di reputazioni. I rischi puri espongono spesso le aziende a grosse perdite e la gestione aziendale dovrebbe prestare molta attenzione nel valutare il loro impatto e la gravità di questo. D'altronde i rischi speculativi potrebbero essere fronteggiati attraverso gli strumenti di coperture come i contratti derivati<sup>12</sup>. Questo è possibile perché per la loro natura accanto alla probabilità di perdita si ha una possibilità di trarne un vantaggio. I rischi speculativi sono, infatti, misurabili attraverso la varianza rispetto ad un rendimento atteso – la possibilità di scostamento di una media. Quasi tutti i rischi di tipo finanziario sono speculativi. Questi sono i rischi di tasso di cambio, di valuta, di tasso d'interesse. In questa categoria sono classificati anche i rischi di prezzo – le azioni. La variazione di un titolo può subire dei cambiamenti che portano degli utili oppure che portano delle perdite.

---

<sup>11</sup>Cfr.A. Mowbray, *Insurance*, 1969

<sup>12</sup>Contratto derivativo è uno strumento derivativo il cui prezzo è basato sul valore di mercato di uno o più beni come azioni, indici finanziari, valute, tassi di interesse – “A financial instrument whose value is based upon other financial instrument, such as stock index, interest rates or commodity indexes.” – Cft.[www.cmegroup.com](http://www.cmegroup.com) - “Chicago Mercantile Exchange”

- Rischi diversificabili e sistematici<sup>13</sup>

L'ulteriore distinzione dei rischi è in base alla possibilità di eliminazione attraverso la diversificazione. I cosiddetti rischi eliminabili sono di tipo finanziario e possono essere diversificati attraverso un'attività contrastante. Ad esempio il rischio di investire in un'azienda può essere eliminato attraverso una diversificazione del portafoglio, investendo in un'altra che avrebbe guadagni proporzionali alle perdite della prima. In questi casi in cui vi è una correlazione perfetta tra le due attività il rischio specifico, si può eliminare. Nel caso invece di un rischio sistemico questo non è possibile perché ci sono fattori extra economici che colpiscono tutte le attività finanziarie in modo indipendentemente. Ad esempio la crisi economica – globale. Il rischio specifico può solo essere controllato attraverso un processo di gestione, ma non può essere diversificato.

#### 1.4.1. Classificazione dei rischi secondo l'*Institute of Risk Management*<sup>14</sup>

Secondo l'Istituto di Risk Management i rischi aziendali sono rilevati all'interno delle principali attività e decisioni delle organizzazioni. Le principali attività sono: strategiche – riguardo gli obiettivi a lungo termine; operative – riguardo i problemi quotidiani che l'organizzazione affronta nel perseguire i target di tipo strategico; finanziarie – riguardo l'efficace utilizzo delle finanze dell'organizzazione e gli effetti dei fattori esterni; legati alla gestione della conoscenza – riguardo la gestione delle risorse; di conformità – riguardo temi come la salute, la sicurezza, l'ambiente, la protezione del consumatore, ecc

In questo senso i diversi tipi di rischi che possono sorgere sono di tipo: strategico, operativo, finanziario e di conformità.

---

<sup>13</sup> Cfr.: M. Statman, How many stocks make a diversified portfolio?

<sup>14</sup> Cft. FEDERATION OF EUROPEAN RISK AMANGEMENT ASSOCIATIONS, *Standard of Risk Management*, 2003

- Rischi strategici

I rischi strategici impattano sugli obiettivi aziendali e possono pregiudicare la qualità delle decisioni. Sono legati alla possibilità di ridurre la capacità competitiva delle aziende. Sono provocati da fattori esterni e interni. I fattori esterni possono essere legati al sistema competitivo o di tipo macroeconomico come ad esempio - la volontà di boicottare un prodotto per motivi sociali che colpisce tutte le aziende i cui prodotti sono boicottati. I fattori macroeconomici dipendono da variabili politiche, sociali, demografiche e normative. Il contesto competitivo invece dipende sostanzialmente dalle cinque variabili competitive di Porter<sup>15</sup>. Questi possono essere i clienti, i concorrenti, i fornitori, i nuovi entranti e i prodotti sostitutivi. Ad esempio per quanto riguarda i prodotti sostitutivi, un prodotto a prezzo più basso che offre lo stesso servizio di un altro con un prezzo più elevato potrebbe pregiudicare i guadagni dell'azienda di quest'ultimo. Questo è il caso delle compagnie low cost. Per quanto riguarda invece i rischi di tipo interno questi sono legati alla non conformità dei prodotti e del processo produttivo in generale. Possono causare delle perdite a breve e a lungo termine.

- Rischi operativi

La catena del valore e nel particolare i processi di acquisti, produzione e vendita racchiude in sé la tipologia dei rischi della gestione operativa. Sono fattori che possono causare una riduzione dell'efficienza, dell'efficacia o dell'economicità di un processo. Questi potrebbero essere i rischi legati al deterioramento degli impianti, lo sciopero del personale, ecc. I rischi operativi che hanno una grossa influenza sul reddito operativo. La prima grande tipologia sono i rischi settoriali che dipendono dalla struttura e la dinamicità del settore. Ad esempio un settore

---

<sup>15</sup>Michael Porter descrive il suo modello delle cinque forze competitive come strumento per valutare la propria situazione competitiva. MICHAEL E. PORTER, "*The Five Competitive Forces that Shape Strategy*", pag. 86-104.



innovativo in crescita è più rischioso rispetto ad un settore maturo. In questo caso incide anche la struttura del settore stesso. Il regime di monopolio è più sicuro rispetto a un settore caratterizzato da concorrenza perfetta. I rischi possono essere anche strategici che dipendono dal potere contrattuale dell'azienda. Le aziende leader hanno meno rischi rispetto a una new-entry. I rischi operativi dipendono anche dalla struttura dell'azienda stessa. Le aziende meno flessibili sono più insicure poiché non riescono ad adeguarsi ai cambiamenti esterni, mentre le strutture flessibili hanno una capacità di adattamento maggiore e di conseguenza, minori rischi strutturali.

- Rischi finanziari

Il rischio finanziario in senso stretto si associa agli effetti dell'indebitamento. Quando si indebita un'azienda deve far fronte a delle uscite finanziarie e quindi deve far fronte a delle possibili perdite se non riesce ad avere nei tempi giusti la liquidità dovuta. Per di più l'indebitamento comporta una scarsa capacità di ottenere per nuovi prestiti e può pregiudicare la salute dell'azienda. Per quanto riguarda invece i rischi in senso stretto qui si fa riferimento ai rischi di mercato (di tasso di cambio, di tassi di interesse e di prezzo), di credito e di liquidità<sup>16</sup>. Il rischio di liquidità riguarda l'impossibilità di far fronte ai pagamenti a brevissimo periodo. A questo potrebbe essere aggiunto il rischio di cambio se si tratta di pagamenti in valuta estera. Per quanto riguarda invece il rischio di credito, questo può provocare delle perdite dovute all'insolvenza dei debitori oppure al fallimento di un intero paese. Il rischio di credito si valuta attraverso

---

<sup>16</sup>Sono gli strumenti finanziari descritti nel principio contabile internazionale IAS N.32 che ha come finalità (secondo paragrafo 2) "di stabilire i principi per l'esposizione nel bilancio degli strumenti finanziari quali passività o strumenti rappresentativi di capitale e per la compensazione delle attività e delle passività finanziarie." "Esso si applica alla classificazione degli strumenti finanziari, dal punto di vista dell'emittente, tra le attività e passività, finanziarie e tra gli strumenti rappresentativi di capitale; alla classificazione dei relativi interessi, dividendi, perdite e utili; e alle circostanze nelle quali le attività e le passività finanziarie dovrebbero essere compensate."

un sistema di rating assegnato da agenzia specializzate.<sup>17</sup> I giudizi di queste agenzie possono riguardare diversi tipi di titoli. Perciò il rischio di credito riguarda anche le azioni, i titoli e le obbligazioni. Per quanto riguarda invece i rischi di mercato, tra questi ci sono i rischi di cambio, di tasso di interesse e di prezzo. I primi sono presenti in situazioni in cui si hanno pagamenti in valuta estera. Come già accennato queste operazioni, possono comportare sia, dei vantaggi che degli svantaggi in termini economici. Il tasso d'interesse invece riveste un ruolo importante nelle decisioni sui modi del pagamento dei prestiti. Infine il rischio di prezzo si ha in tutti i casi in cui vi è una transazione dell'azienda con l'esterno indipendentemente dalla valuta. Ad esempio la variabilità del prezzo delle materie prime potrebbe essere una fonte di decisione sulle quantità di materie da acquistare in un dato momento. Il rischio di prezzo si ha anche in fase di contrattazione delle azioni.

- Rischi di conformità

Un'altra categoria di rischi sono i rischi di reporting che riguardano le informazioni. Sono legati al rischio che le informazioni prodotte con i sistemi operativi non rispondano ai requisiti di correttezza, accuratezza, tempestività e rilevanza. I rischi di reporting si possono vedere nelle comunicazioni esterne come il bilancio oppure nelle comunicazioni interne come i report gestionali. Infine sono presenti i rischi di compliance legati alla possibilità di deviazioni dalle normative. Comporta un danno immediato - la sanzione e un danno indiretto - la reputazione. Sono degli aspetti di grande importanza soprattutto per la dimensione delle perdite che possono derivare da una mancata aderenza alle norme di comportamento.

---

<sup>17</sup>Un'agenzia di rating o di valutazione è una società che assegna un giudizio o valutazione (rating) riguardante la solidità e la solvibilità di una società emittente, titoli sul mercato finanziario. Le principali agenzie sono – "Standard and Poor's", "Moody's", "Investor Service" e "Fitch Ratings"

#### 1.4.2. Classificazione dei rischi secondo *L'Istitute and Faculty of Acturies e Basilea 2*

Oltre alla classificazione dell'Istituto di Risk Management nell'ambito della materia si possono trovare altre due classificazioni di rilevante importanza. L'istituto Britannico di attuario – “Institute and Faculty of Actury” emana delle regole con le quali si deve svolgere la professione. Fra questi sono elencate anche le tipologie di rischi da prendere in considerazione<sup>18</sup> - rischi di mercato, di credito, assicurativi, operativi, di liquidità, strategici e diversificabili. È da notare che l'istituto fa specifico riferimento anche al rischio di reputazione considerandolo sottospecie del rischio strategico. I fattori determinanti del rischio strategico sono di tipo esogeno ed endogeno. Quegli endogeni sono il brand e la reputazione. Tuttavia ci sono dei casi in cui ai danneggiamenti di reputazione possono essere associati delle perdite operazionali. In questi casi l'Istituto raccomanda di attribuire queste perdite esclusivamente al rischio strategico.<sup>19</sup>

La normativa Basilea 2 proposta nel 2004 ha lo scopo di aiutare le organizzazioni finanziarie a mantenere una stabilità di redditività a medio-lungo termine. E una linea guida sulla gestione degli istituti creditizi in particolare sulla gestione dei rischi. Tuttavia per la sua concretezza e chiarezza la normativa potrebbe essere applicata a qualsiasi settore economico. In modo simile la Basilea distingue i rischi tra rischi operativi, di mercato, di credito, e strategici. Anche in questo caso c'è uno specifico riferimento ai rischi di reputazione ponendoli nel gruppo dei rischi strategici ed escludendoli dal gruppo dei rischi operativi. Nonostante la loro difficile misurazione, il comitato preposto alla gestione dei rischi aziendali deve tenerne conto e trovare delle

---

<sup>18</sup> P.O.J. KELLIHER, *A Common Risk Classification System for the Acturial Profession*, 2011

<sup>19</sup> Alcune ricerche sono partite invece dal presupposto che il rischio di reputazione include in sé il rischio operativo. J PERRY nell'articolo – *Measuring Reputational Risk: The Markek Reaction to Operational Loss Announcement*, 2005 dimostra che le perdite di natura operativa possono danneggiare la reputazione aziendale.

tecniche di misurazione e valutazione.<sup>20</sup> Si capisce che la reputazione è un aspetto che le aziende devono considerare per fronteggiare con successo i rischi aziendali. Giacché si tratta di un elemento difficile da misurare è altrettanto difficile la sua definizione. Per rendere comprensibile il concetto bisogna innanzitutto definire la reputazione aziendale.

### 1.5. La reputazione

La definizione del rischio esposta nel secondo paragrafo presenta numerose incertezze come anche la concettualizzazione di reputazione. Secondo Schreiber<sup>21</sup> la reputazione può essere descritta sotto due punti di vista – quello della società e quello degli stakeholders.

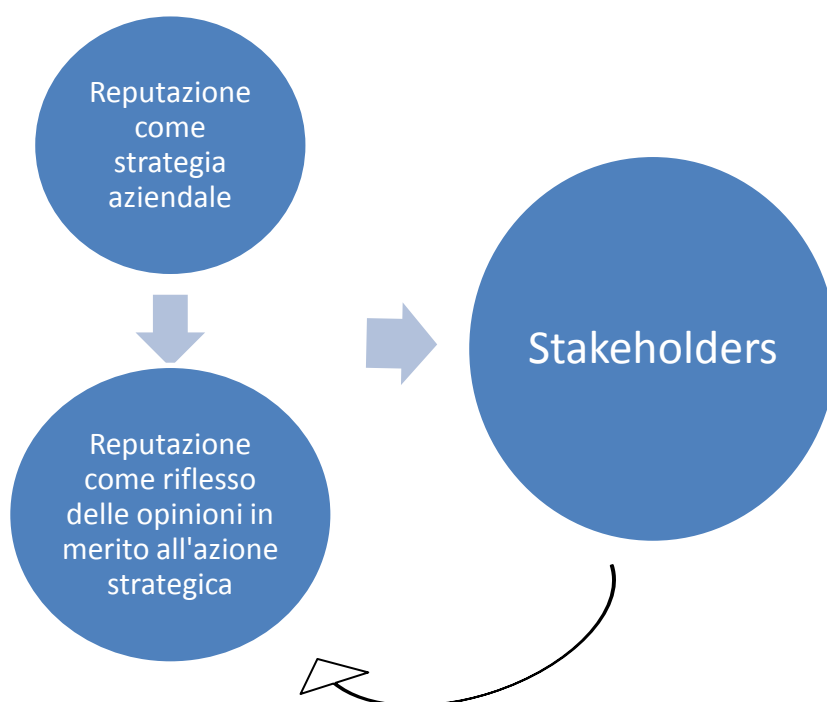


Fig.3 – Le prospettive della reputazione

<sup>20</sup> Cft. BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION, *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, A Revised Framework*, 2004

<sup>21</sup> Cfr. SCHREIBER E.S. *Brand and Reputation*, 2008

Per l'azienda, la reputazione è un bene immateriale che è associato a dei risultati futuri. La reputazione viene considerata come una risorsa strategica per differenziarsi tra i competitors e può essere utilizzata per modulare le aspettative e le percezioni degli stakeholders. È un asset che produce benefici: premium price per i prodotti, bassi costi del capitale e della manodopera, migliore lealtà da parte dei dipendenti, migliori possibilità di decision making e una protezione in tempi di crisi. Per quanto riguarda invece l'altra prospettiva – la reputazione riflette le opinioni dei portatori d'interesse in merito alle azioni e alle comunicazioni che una società effettua rispetto alle imprese concorrenti. Secondo questa distinzione tra percezioni interne e esterne è possibile gestire la propria reputazione attraverso l'adozione di un comportamento da seguire. È importante in questo senso essere capaci di soddisfare i bisogni e le aspettative dei propri stakeholders<sup>22</sup>. Secondo quest'ottica invece di tipo più sociologico la reputazione è considerata come un risultato di un insieme di impressioni sulle aziende socialmente condivise. Questa letteratura considera l'immagine aziendale come un fenomeno esterno di tipo derivativo.

La natura qualitativa della reputazione si ricava anche dalla definizione proposta dal dizionario Oxford<sup>23</sup> secondo cui la reputazione è un insieme di credenze e opinioni che si hanno su qualcosa o qualcuno. Questa definizione implica che ci sia stata una valutazione da parte di un soggetto e assomiglia molto alla seconda prospettiva di Screiber. È indubbio che le imprese sono interessate alla valutazione fatta dai portatori di interesse, ovvero i consumatori, i fornitori, i partners, i dipendenti, gli investitori, gli analisti, le comunità, gli organi regolatori, i governi, le organizzazioni non governative e il pubblico in generale. La reputazione è una rappresentazione della percezione dell'impresa e potrebbe non rispecchiare la verità sulla performance reale. Lo scopo delle aziende, infatti, non è solo di capire la reputazione dal punto di vista interno, ma di

---

<sup>22</sup>Cfr. LIEBIG-LARSEN N. *The challenge of Reputation Interdependence within Basic Resources Sector*, 2010

<sup>23</sup> Tradotto da inglese – “The beliefs or opinions that are generally held about someone or something, a widespread belief that someone or something has a particular characteristic, OXFORD DICTIONARY ONLINE, [www.oxforddictionaries.com](http://www.oxforddictionaries.com)

com'è percepita dall'esterno. Per questo motivo la gestione dei rischi di reputazione è un lavoro che comporta molte difficoltà. Mentre per quanto riguarda gli altri rischi, si ha un riferimento concreto, per quanto riguarda la reputazione siamo alla presenza di un asset molto intangibile e difficile da misurare.

Il concetto di reputazione potrebbe interessare sia soggetti individuali sia le organizzazioni. Spesso capita però che la reputazione individuale, di un dipendente, sia determinante anche per la reputazione dell'intera azienda. Qualsiasi soggetto coinvolto in maniera diretta o indiretta potrebbe pregiudicare la reputazione aziendale. Poiché gli stakeholders coinvolti sono diversi è indubbio che per migliorare la reputazione bisogna considerare tutti i tipi di stakeholders e non pensare che esista una reputazione unica. Le percezioni e le credenze si costruiscono con il passare del tempo. Ogni contatto con l'azienda, ogni cenno dei massmedia, ogni parola e informazione potrebbero formare la impressione generale di un'azienda. L'immagine che viene formata è una percezione esterna immediata. Si potrebbe dire che la reputazione è la dimensione storica e culturale di questa immagine<sup>24</sup>. Infatti la reputazione è "inerziale". Mantenere una buona reputazione è una strategia di un business di successo perché protegge le aziende da turbolenze esterne che possono influire negativamente. Tuttavia il giudizio negativo si forma molto più velocemente rispetto a quello positivo. Infatti Warren Buffet<sup>25</sup> dice che ci vogliano venti anni per costruire una buona reputazione e cinque minuti per distruggerla.

## 1.6. Perché si parla di reputazione

La reputazione aziendale è difficilmente identificabile e misurabile. Nonostante ciò si ha un crescente interesse nei confronti di questo argomento. Negli ultimi

---

<sup>24</sup> Cfr. MICHAEL L SJEMAN, *Responding to the Leadership Challenge* 2003

<sup>25</sup> Citazione WARREN BUFFET, CEO Berkshire Hathaway

dieci anni il ruolo del reputation management è diventato molto importante. Le imprese hanno riconosciuto che la buona reputazione corporativa è un asset intangibile che comporta dei benefici e se protetto nel tempo – continua a migliorare e creare valore. I principali fattori che hanno contribuito allo sviluppo dell'argomento sono<sup>26</sup> – l'importanza degli stakeholders, la globalizzazione, la rivoluzione tecnologia e dei mass-media, l'importanza degli asset intangibili.

- L'importanza degli stakeholders

Dalla rivoluzione industriale, scopo principale delle aziende è creare ricchezza per i principali stakeholders – inizialmente le grandi istituzioni o gli investitori più ricchi. In quest'epoca gli industriali esercitano un elevato potere, vi è un aumento della produzione e dei profitti, e una diminuzione della sicurezza di lavoro e dei salari. Non c'è stata una preoccupazione su aspetti ambientali e diritti dei lavoratori. Oggi l'ambiente di lavoro è differente. Prima di eseguire qualsiasi ampliamento di business, lanciare un prodotto tecnicamente innovativo o costruire nuove fabbriche le imprese hanno bisogno di ampie consultazioni con tutte le parti interessate dei propri progetti – gruppi ambientali, dipendenti, fornitori, comunità locali e governi – nel tentativo di raggiungere un consenso a livello complessivo. Negli ultimi venti anni si è avuta una crescita esponenziale delle domande, delle aspettative e delle influenze di questi gruppi di stakeholders. Il grosso potere dei soggetti interessati è visto come una minaccia, ma in realtà presenta una grande opportunità se sfruttata correttamente in modo tale da ottenere un vantaggio competitivo e buon posizionamento nel mercato. Buona reputazione può essere costruita rispondendo alle richieste e alle aspettative dei stakeholders. Questa condizione mette in vista la questione del potere dei portatori di interesse

---

<sup>26</sup> JENNY RAYNER, *Managing Reputation Risk*, 2003 pag.3

- Globalizzazione

Per globalizzazione si intende un processo di interdipendenze economiche, sociali, culturali e tecnologiche che ha interessato soprattutto gli ultimi 20 anni. Fra gli aspetti positivi di questo processo si ha la possibilità di sviluppo delle economie più povere. Questo avviene attraverso l'influenza delle aziende multinazionali nei paesi meno industrializzati. Come conseguenza le aziende si trovano sotto pressione da molte parti interessate e dai media rivestendo un ruolo importante nello sviluppo economico. Peraltro tra gli aspetti negativi della globalizzazione si ha il rischio di danneggiamenti ambientali (per l'intera comunità) e forte crescita della concorrenza (per le imprese). Le aziende rivestono un ruolo sempre più importante in molti aspetti. In questo senso ci sono anche molte richieste e molti interessi da prendere in considerazione. Non ponendo nel centro dell'attenzione gli aspetti ambientali ad esempio un'impresa rischia di distruggere la propria reputazione. Le pratiche di risk management sono nati infatti soprattutto dopo gli scandali legati alla piattaforma Brent Spar<sup>27</sup> depositata nel mare del Nord dalla società Shell nel 1995. In risposta stazioni di rifornimento di benzina sono state boicottate in Germania e l'azienda ha subito grossi danni economici. Subito dopo sono stati avviati delle procedure radicali di revisione interna nella società. La strategia meno dannosa per l'ambiente, scelta da Shell è stata quella di smaltimento del vecchio dispositivo nelle acque. Nonostante questo Shell non riuscì a comunicare questa scelta al pubblico e ai portatori di interesse. L'immagine aziendale potrebbe essere danneggiata in tempi brevi solamente con le azioni o le parole di un singolo dipendente, partner o dipendente operando in qualsiasi posto del mondo.

---

<sup>27</sup> Cfr ANON, *Structural Damage Danger for Brent Spar*, 1996



- Rivoluzione tecnologica e dei mass-media

Un altro importante fattore è la rivoluzione tecnologica e dei media e soprattutto l'era dell'Internet. Un evento locale come ad esempio un incidente ambientale, una violazione di un codice di condotta o mancanza di rispetto delle norme di comportamento può attrarre l'attenzione delle media e in pochi istanti può essere presente su titoli di giornali visibili in tutte le parti del mondo. Di conseguenza le organizzazioni devono stare sempre attente ai rapporti che hanno con le media e devono sapere come reagire in casi di comunicazioni. Non solo le media, ma qualsiasi presenza dell'organizzazione su internet è importante per la gestione della reputazione. Inoltre è importante tenere sempre aggiornati i propri siti internet e garantire la trasparenza dei dati. La capacità di comunicare in modo efficace è diventata una competenza chiave di business e un driver di reputazione.

- L'importanza degli asset intangibili

Durante gli anni le richieste degli azionisti sono state soddisfatte attraverso degli indicatori finanziari concentrati sui guadagni. L'onda degli scandali finanziari legati al fallimento di ENRON negli Stati Uniti<sup>28</sup> nel 2001 che ha coinvolto a catena tutto il mondo finanziario ha dimostrato che i guadagni sono facilmente manipolabili e di conseguenza – un indicatore poco affidabile. L'EBITDA (Earnings Before Interest Tax Depreciation and Amortisation) che è stato tra gli indicatori maggiormente utilizzati adesso viene considerato screditato a seguito dei cambiamenti. I tradizionali report annuali forniscono informazioni insufficienti sulla vera salute dell'azienda e sulle prospettive future. Oggi sono considerati molto importanti elementi come la reputazione aziendale, la mission e la vision, la leadership, la qualità, le competenze e le motivazioni dei

---

<sup>28</sup> Cfr BENSTON GEORGE J., *The Quality of Corporate Financial Statements and their Auditors Before and After Enron*, 2003

dipendenti, la possibilità di sfruttare conoscenze e di innovare, la proprietà intellettuale. Questi aspetti purtroppo non sono catturati nella valutazione del capitale aziendale con indicatori finanziari. Gli investimenti in asset fortemente immateriali sono considerati spesso come una spesa dato che non si ha una correlazione con dei profitti futuri. Molto studiosi sono contrari a questa logica e ritengono che gli asset immateriali come ad esempio la reputazione è una potente barriera di entrata per nuovi concorrenti e aiuta a mantenere alti livelli di competitività. Alcuni governi come quello britannico incoraggia le imprese a includere informazioni non finanziari nei loro bilanci annuali per permettere gli investitori a valutare in maniera più veritiera lo stato delle aziende. A sua volta gli investitori sono sempre più interessati agli asset immateriali e di conseguenza agli aspetti legati alla reputazione aziendale. Tra i casi più importanti nella storia di frodi aziendali e il caso della società di revisione contabile Arthur Anderson. La lezione più importante che lascia nella storia il caso è l'effetto domino o meglio effetto moltiplicativo con il quale le azioni di un numero limitato di persone più portare al collasso di una intera impresa, creando turbolenze finanziarie sentite in tutti i mercati internazionali. Sicuramente un evento del genere crea molti dubbi sul tema del reputation risk management e la professione dei revisori in generale. Si potrebbe dedurre che l'intero mestiere ha subito dei danni di reputazione dovuti al caso. E stato addirittura ripensato l'intero modo di gestire un'azienda. Si è ritenuto che l'atmosfera d'integrità ed eticità in un'organizzazione dipende esclusivamente dall'esempio che dà il management aziendale. Se i top manager sono concentrati esclusivamente sulle azioni dei suoi dipendenti senza pensare alle proprie azioni e commettono errori di tipo etico, allora i propri dipendenti sarebbero più disposti a comportarsi in modo poco leale. Questo è il cosiddetto fenomeno "top of the tone" che in seguito agli scandali con la multinazionale è stato utilizzato in numerosi testi legislativi.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> JERRY W., *A Financial History of Modern US Corporate Scandals: From ENRON to reform*, 2005, pag.224

## 1.7. Rischio di reputazione

Prima di procedere agli aspetti legati alla gestione del rischio bisogna definire cosa è un rischio di reputazione. Dalla natura immateriale della reputazione sorge la difficoltà di individuare il rischio di reputazione in azienda. In realtà non esiste una categoria di rischio reputazionale come la categoria concreta dei rischi operativi e finanziari. Durante gli anni istituti di regolamentazione, gruppi industriali, consultant e aziende hanno sviluppato delle linee guida per valutare e gestire i rischi di natura differente legati ai prezzi dei beni commodity, ai sistemi di controllo, alle catene di fornitura, alle instabilità politiche e i disastri naturali. Tuttavia manca un accordo comune su come definire e misurare il rischio di reputazione. Considerando ad esempio le 135 pagine del Framework for enterprise risk management (ERM) proposto nel 2004 dalla Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)<sup>30</sup> in cui c'è un riferimento a qualsiasi rischio che possa essere immaginato, manca un espresso riferimento ai rischi di tipo reputazionale. Per quanto riguarda invece il Basel 2 - *“International accord for regulating capital requirement for large International banks”*<sup>31</sup>, il framework definisce il rischio operativo come – “the risk of loss resulting from inadequate or failed internal processes, people and systems or from external events”. Manca altrettanto qui una definizione del rischio di reputazione. Vista la mancanza di specifici standard cui fare riferimento, anche le più sofisticate strutture aziendali si trovano in difficoltà nel gestire il rischio di reputazione.

Nonostante la mancanza di specifici riferimenti in letteratura alcuni studi definiscono il rischio di reputazione in maniera più chiara. Nella circolare ISVAP n.577 il rischio di reputazione viene definito come “la possibilità che un determinato evento alteri negativamente la credibilità e l'immagine della società

---

<sup>30</sup>Il rischio di reputazione viene citato, pero non viene considerata una categoria a se stante del rischio di reputazione

<sup>31</sup>Sia Il Basilea2 che il L'Institute and Faculty of Acturies come spiegato nel quarto paragrafo si limitato ad alcuni cenni riguardo il rischio di reputazione, senza definirlo in maniera autonoma come gli altri tipi di rischi.

all'interno del mercato di riferimento"<sup>32</sup>. Un importante articolo invece della Enterprise Risk Management Academy<sup>33</sup> definisce il rischio di reputazione innanzitutto come “impatto corrente e futuro di un'opinione pubblica negativa/positiva sugli utili e sul capitale” Si tratta della capacità delle organizzazioni di stabilire nuove relazioni o una continua cura delle relazioni esistenti. Questo rischio può esporre l'organizzazione a cause giudiziarie, perdite finanziarie o a un declino nelle sue basi clienti. L'esposizione riguarda tutta l'organizzazione e include la responsabilità verso l'esercizio di molte cautele nel comportamento verso i suoi clienti e la comunità. Inoltre la ERM Academy definisce il rischio di reputazione come un “impatto delle pressioni e dell'influenza di terze parti sull'ambiente in cui una società opera” Si tratta di limiti imposti da terzi alla capacità di un'organizzazione di operare all'interno di un determinato ordinamento giuridico o legale. Il rischio di reputazione quindi potrebbe essere collegato ad una perdita in termini di utili e capitale (ovvero perdite dovute a rischio finanziario), a pressioni da e sull'ambiente competitivo (rischio di mercato o rischio di paese), a una mancata trasparenza (rischio legale), a un'incapacità di affrontare in tempo dei potenziali conflitti (legali per lo più al rischio operativo). Per capire il rischio di reputazione non è sufficiente capire tutti i rischi aziendali poiché la reputazione aziendale dipende dalla percezione degli stakeholders. Quindi è fondamentale che ci sia una buona comunicazione con i portatori di interesse per far sì che la loro percezione rispecchi effettivamente la realtà. Nonostante ciò è abbastanza difficile trovare la fonte vera e propria che genera il rischio perché è altrettanto difficile la misurazione di questo tipo di rischio. Secondo il Board of Governors of the Federal Reserve System<sup>34</sup> il rischio di reputazione è la cattiva pubblicità riguardo alle pratiche di un'istituzione (nonostante siano vere o false) che porta a un declino dei consumatori, a controversie costose e ad una riduzione dei ricavi. In

---

<sup>32</sup> *Istituto per la Vigilanza sulle Assicurazioni Private e di Interesse Collettivo*, 2005 VEDERE PURE TESI

<sup>33</sup> A. ALIJOYO, *Reputation Risk Series*, 2009

<sup>34</sup> Il Federal Reserve System è la banca centrale degli Stati Uniti d'America. È un'agenzia pubblica indipendente dal governo con finalità pubblicistiche e di natura privatistica. Il Board of Governors con sede a Washington è composto da sette governatori nominati dal Presidente degli Stati Uniti.

generale si potrebbe comunque dire che il rischio di reputazione è qualsiasi rischio che può danneggiare la stima di un'organizzazione negli occhi dei terzi. Spesso il danno che si produce dalla reputazione aziendale è intangibile. Ad ogni modo esistono forti evidenze empiriche che dimostrano l'oscillazione del valore di mercato aziendale provocata da conseguenze reputazionali. Occorre prendere d'esempio un qualsiasi valore di mercato di un'azienda. Quest'ultimo dovrebbe indicare l'attesa sui flussi finanziari che un investimento potrebbe portare. Evidentemente se accadesse un evento che pregiudichi la reputazione aziendale, si avrebbe un'aspettativa negativa dei flussi finanziari che l'azienda produrrà e in fine il valore di mercato subirà un calo. Ad esempio le comunicazioni al pubblico aventi ad oggetto le perdite aziendali sono viste molto negativamente dagli analisti e indicano un controllo interno problematico. Gli investitori venderanno le sue partecipazioni credendo che l'azienda potrà subire perdite future. Inoltre gli shareholder potrebbero essere influenzati da qualsiasi altro fattore che porti a conseguenze negative ai flussi finanziari futuri. Esistono diversi eventi che aumentano il rischio di future perdite - perdita di consumatori presenti e futuri<sup>35</sup>, perdite di dipendenti, aumento dei costi di assunzione e del staff downtime<sup>36</sup>, riduzione dei partner presenti o futuri, aumento dei costi dei finanziamenti, aumento dei costi governativi di regolamentazione, multe e altre penalità.

Da un punto di vista dimensionale degli effetti della reputazione aziendale, piccoli eventi o perdite come “regulatory fine” possono trasformarsi in pericoli molto gravi per la società. Tutto ciò dipende da come vengono amplificati dalla società, dai media e dai sistemi legali. Questi processi purtroppo non sono sotto il controllo delle aziende. In questo senso il rischio di reputazione rappresenta caratteri di vulnerabilità – fattore critico per i vertici aziendali. Per chi è esposto

---

<sup>35</sup>Normalmente questo induce a una perdita di futuri ricavi, pero potrebbe essere considerato come un aumento dei costi, ad esempio costi di pubblicità per riparare i danni di reputazione

<sup>36</sup>Downtime – Il tempo durante il quale una macchina, in particolare un computer, non è in funzione o non può essere utilizzata “*The time during which a machine, especially a computer, is not working or is not able to be used*” – Cambridge Dictionaries Online

a questo rischio è cruciale trovare degli strumenti per poter gestire la reputazione.

È importante chiarire che il rischio di reputazione come già accennato, comporta non solo potenziali perdite, ma anche potenziali opportunità di profitto. Questo è dovuto al fatto che si tratta di un rischio speculativo e non di tipo puro. La gestione del rischio di reputazione può essere sviluppata come un'opportunità in cui prodotti di qualità superiore e i clienti migliori possono aumentare la quota di mercato a scapito dei concorrenti. La reputazione può essere migliorata attraverso l'attaccamento emotivo che gli stakeholder hanno con la società. Le aziende che affrontano i problemi del riscaldamento globale, la questione dei rifiuti e il riciclaggio, supportano il terzo mondo e sono socialmente responsabili, generano rispetto e fiducia. Molte aziende hanno individuato e sfruttato l'opportunità per ottenere un vantaggio competitivo attraverso lo sviluppo di tecnologie eco friendly, rafforzando così la loro reputazione. L'importanza del rischio di reputazione scaturisce da due indagini della AON, società di consulenza leader mondiale nei servizi di risk management: nel 2007<sup>37</sup> aveva fatto emergere che per le aziende il danno alla reputazione era il rischio più temuto, anche se la metà degli intervistati, manager di alto livello, aveva peraltro ammesso di non esservi preparati. La successiva indagine del 2009 condotta su un campione di 550 organizzazioni in 40 paesi tra ottobre e novembre 2008, ha dato risultati evidentemente diversi: nella percezione dei risk manager (che rappresentano il 54% dei rispondenti alla ricerca) il rischio di reputazione viene superato di gran lunga dalla paura dei danni provocati dalla crisi economica, che proprio in quei mesi è esplosa, oltre che da altri fattori di rischio in precedenza meno sentiti, quali l'oscillazione dei prezzi delle materie prime o il rischio legale. Il rischio di un danno reputazionale è percepito maggiormente in settori come il farmaceutico – biotecnologico, il commercio al dettaglio e all'ingrosso, settori in cui la capacità di scambiare con gli interlocutori non può prescindere da una reputazione positiva di entrambe le

---

<sup>37</sup> AON, *Global Management Survey*, 2007, 2009

parti. Il rischio reputazionale appare tutt'altro che da sottovalutare in tutti i settori: oggi le aziende devono essere più consapevoli che mai dell'impatto diretto che certi eventi possono causare alla propria brand image. Anche se l'organizzazione è innocente, la sua attività può essere colpita dagli effetti di eventi apparentemente remoti che possono derivare dalle azioni di altri attori del territorio geografico in cui operano o da quelle degli stessi concorrenti. In tal senso tutti i rischi impattano sulla reputazione. Se il paese ove la società ha la sede principale va in default ne risentirà anche la società stessa, per effetto di quello che è definito come Country of Origin Effect<sup>38</sup>, il che ci porta ad affermare anche che la reputazione del paese di origine influenza particolarmente la reputazione dell'impresa che opera nei mercati internazionali. E fondamentale dunque la presa di coscienza dei rischi esistenti con la valutazione dei potenziali danni reputazionali che possono conseguire ad ognuno di essi.

Alla luce di quanto emerso possiamo definire “rischio di reputazione” come ogni azione, evento o situazione che possa influire negativamente o che possa esercitare un benefico impatto sulla percezione di lungo termine della reputazione di un'organizzazione. Per la sua identificazione bisogna fare riferimento ai rischi tradizionali in azienda esposti nei precedenti paragrafi.<sup>39</sup> Il rischio reputazionale non è una categoria di rischi indipendente e autonoma ma deriva dalla realizzazione di altri rischi. In questo senso tutti i rischi possono provocare una perdita di reputazione. Vari autori definiscono, infatti, il rischio di reputazione come rischio di secondo livello. Ad esempio nel 1990 la società francese Perrier ha subito danni d'immagine dovuti alla vendita di bottiglie con acqua contaminata. Questo ha causato un forte calo nel valore di mercato dell'azienda e di conseguenza la sua acquisizione da parte di Nestle nel 1992. In questo caso si ha una bassa qualità del prodotto offerto che ha provocato un danno di reputazione. Il caso invece della British Nuclear Fuels dimostra come

---

<sup>38</sup> Effetto psicologico dei consumatori quando non sono consapevoli della qualità di un prodotto e la attribuiscono al prodotto influenzandosi dall'informazione sul paese originario del prodotto.

<sup>39</sup> GIANFRANCO REBORA, *La crisi dei controlli, Imprese e istituzioni a confronto*, 2004

la mancanza di buone regole organizzative e compliance possono lo stesso provocare un danno alla reputazione aziendale. La difficoltà di farne una categoria a sé dipende non certo dalla sua gravità, che come abbiamo visto e vedremo può essere massima ma dai problemi che comporta l'adozione di un metodo scientifico unitario per la sua misurazione. L'impatto reputazionale può a volte essere quantificato in termini monetari: i redditi prevedibilmente ridotti derivanti da perdita di clienti o di licenza di esercizio, o l'incidenza sul prezzo di borsa o sul valore del marchio; la conseguenza immediata può consistere soltanto in una sanzione pecuniaria apparentemente di poco conto (per esempio una multa per inquinamento). Tuttavia il vero impatto finale però può essere difficile da valutare: l'evento può avere, nel tempo un effetto insidioso, che erode la reputazione del business (per esempio, a causa della percezione che l'azienda non sia preoccupata per l'ambiente).

#### 1.8. Le cause del danno sulla reputazione

E inoltre importante analizzare le cause che determinano un peggioramento della reputazione per prendere poi dei provvedimenti per la gestione. Come già detto pocanzi il danno reputazionale è causato da un rischio di primo livello (rischio strategico, finanziario, operativo, compliance). Tuttavia il peggioramento della reputazione può essere riconducibile ad alcuni eventi che in modo particolare ne influiscono. Le aziende non operano isolate, ma in stretta relazione con l'ambiente che influenza la reputazione. Pertanto esistono vari fattori che possono influenzare la reputazione come il gap tra reputazione e realtà, comportamenti ed eticità, prodotti difettosi, rischio di associazione, capacità di cambiare, introduzione di nuovi prodotti, scarsa coordinazione e media.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Cfr. REPUTATION AND ITS RISKS, Robert G. Eccles, Scott C. Newquist, Rolan Schatz, *Harvard Business Review*, 2007; MANAGE YOUR REPUTATION, Haywood R., Kogan Page, 2002



- Gap tra reputazione e realtà

Per essere in grado di gestire il rischio di reputazione bisogna riconoscere la portata soggettiva della reputazione. La reputazione aziendale in generale è funzione dei pareri dei vari stakeholders (investitori, consumatori, fornitori, lavoratori, istituti di regolamentazione, politici, organizzazioni non governative, la comunità in cui l'azienda opera). Spesso capita che la realtà aziendale sia diversa dalla sua reputazione e può essere migliore o peggiore. Quando c'è un distacco positivo tra il reale stato delle società e la loro immagine, questo gap crea delle situazioni rischiose. La “finta” reputazione può essere rivelata e questo porterebbe delle perdite economico-finanziarie. La società americana “Beyond Petroleum” sembra di aver appreso molto dopo aver commesso l'errore di concedersi un gap tra reputazione e realtà<sup>41</sup>. Il colosso energetico ha cercato di creare un'immagine di sé di una società responsabile che si preoccupa per l'ambiente, la sicurezza al lavoro e la politica sociale. Nel corso degli anni però ci sono stati degli eventi che hanno messo in dubbio se questa reputazione sia davvero corrispondente alla realtà e se l'azienda è davvero così eccezionale. Nel 2005 un'esplosione provocò la morte di 15 persone mentre nel 2006 delle perdite nel giacimento petrolifero in Alaska provocarono la chiusura della produzione in agosto. Le successive investigazioni affermarono che la causa dell'incidente fosse stata la mancanza di controlli da parte della società, la diminuzione delle spese e l'inadeguato comportamento da parte del management a prevenire il disastro. Dopo le comunicazioni tra le media statunitensi la reputazione della Beyond Petroleum ha subito dei grossi danni e il gap tra reputazione e realtà si comò subito.

Spesso la volontà dei managers di aumentare i guadagni a breve termine e attirare gli investitori porta a creare una finta immagine sull'azienda e di conseguenza a dei risultati economico – finanziari falsificati. Questo è il caso delle multinazionali Computer Associates, Enron, Rite Aid, Tyco, WorldCom e

---

<sup>41</sup> Cfr. CASSELMAN, BENAND RUSSELL GOLD, *Bp Decisions set stage for disaster*, The wall street Journal, 2010

Xerox. Tutte queste società hanno subito grossi danni reputazionali per il fatto di aver promesso troppo agli investitori. Infatti, le aziende devono trovare un equilibrio tra la realtà e la reputazione e colmare il gap migliorando le attese dei suoi portatori d'interesse e riducendo le attese stesse promettendo di meno.

- Comportamenti ed eticità

I comportamenti dei soggetti che operano in azienda possono erodere la reputazione. In casi in cui un evento impatti sulla reputazione, il management dell'azienda deve assumersene la responsabilità e punire i responsabili. L'immagine aziendale dipende più dalle azioni aziendali che dalle parole e dalle promesse. I servizi offerti e i prodotti portano maggiori benefici da quello che viene comunicato su di essi<sup>42</sup>. Per assicurare una buona reputazione, le aziende devono assicurare un buon livello di trasparenza nelle comunicazioni. La gestione deve essere sincera e non nascondere i fatti. Le decisioni fatte in maniera chiara fanno la vita corporative più semplice mentre le decisioni fatte in maniera nascosta vengono alla fine scoperte con conseguenze negative per le aziende. Infatti, Heywood dice che se un'azienda non vuole che una data azione diventi pubblica non deve intraprendere nessuna azione.

L'importanza delle comunicazioni aziendali si capisce anche dagli scandali finanziari provocati da Enron. La società statunitense fallì dopo aver commesso degli atti illegali anche se aveva codici di condotta. La società di consulenza, revisore di Enron – Arthur Anderson ha perso credibilità visto che è stata un complice nelle procedure illegali legati al collasso della multinazionale americana. La mancanza di audit di qualità e la mancanza di compliance con le leggi ha portato alla perdita della reputazione del revisore. Nel giro di pochi giorni Arthur Andersen persi la maggior parte dei suoi clienti. Le sue azioni e comportamenti erano considerate non etiche. Nonostante la sua storia di società

---

<sup>42</sup>Cft. HAYWOOD R. *Manage your reputation*, 2002

di prestigio di esperienza di quasi cento anni, il collasso di Enron è stato sufficiente per distruggere l'immagine creata durante gli anni. Delta Airlines, la terza società di trasporto negli Stati Uniti lasciò Arthur Andersen dopo una collaborazione di cinquantatré anni. Freddie Mac e Merc fecero lo stesso. Data la irregolarità delle sue attività la società subì condanne e multe però quello che ha influenzato il suo crack è stata la perdita di reputazione e la perdita di tutti i clienti. La direzione aziendale deve garantire il rispetto dei codici etici per evitare atti disonesti e fraudolenti. Gli atti compiuti devono corrispondere a ciò che l'azienda comunica all'esterno.

- Prodotti difettosi

Incidenti legati alla difettosità dei prodotti possono essere provocati da atti non intenzionali o intenzionali. Nel secondo caso si ha quando qualcuno intenzionalmente vuole distruggere la reputazione aziendale manomettendo un prodotto. Nel primo caso si tratta di danni provocati da fattori esterni o interni.

I vertici aziendali devono tener presente come punto più importante la gestione e la preservazione della reputazione aziendale. In casi in cui la società viene accusa di aver offerto dei prodotti difettosi è importante saper reagire a mantenere dei buoni rapporti con la media per evitare che cattiva pubblicità danneggi l'immagine. Nel 1982 la multinazionale Johnson and Johnson<sup>43</sup> subì dei danni a cause della morte di sette persone a Chicago attribuita ad alcuni prodotti della società. Grazie alla sua immediata risposta al pubblico e le avvertenze di non utilizzare più i prodotti in questione fino alla fine degli indagini l'azienda riuscì a mantenere buona immagine. Sono state installate delle linee telefoniche rivolti ai clienti per chiarire i loro dubbi sui prodotti. Nella letteratura questo caso è considerato come un eccellente esempio di una cultura corporativa molto forte. La gestione di Johnson and Johnson riuscì a gestire un

---

<sup>43</sup>Cfr KAPLAN T, *The Tylenol crisis*, 1998

evento disastroso in maniera professionale ed evitò un danno alla reputazione dovuto ai prodotti difettosi.

Le aziende non sono mai immunizzate da una crisi reputazione. Tuttavia quando le società sono capaci di comprendere le problematiche e inserirle nel proprio business il danno reputazionale è minimizzato. Essere onesti e aperti all'esterno è indispensabile per colmare le paure degli stakeholders e mantenere buoni livelli di confidenza.

- Rischio di associazione

I danni di reputazione possono provenire da una collaborazione aziendale con altre aziende o prodotti. Le società spesso ricorrono ad alleanze per aumentare la quota di mercato, per economie di scale e maggiori guadagni in generale. Purtroppo la qualità della cooperazione potrebbe pregiudicare la reputazione delle singole aziende. Secondo Fombrum<sup>44</sup> la reputazione aziendale dipende dalle relazioni che l'azienda stabilisce con i suoi partner. La relazione dipende dal flusso di informazione e il livello di fiducia.

- Capacità di cambiare

Un altro fattore che determina la reputazione aziendale è la capacità di cambiare le credenze e le aspettative degli stakeholders. Nella quotidianità ci sono molti cambiamenti che spesso derivano anche dalle aziende stesse. Una nuova legge ad esempio può cambiare le aspettative degli stakeholders. Le recenti preoccupazioni sull'inquinamento che hanno visto un riconoscimento giuridico sono diventate importantissime per le aziende sensibili alle volontà dei loro portatori di interessi. Allo stesso tempo ci sono dei casi in cui i cambiamenti

---

<sup>44</sup>Cfr. FOMBRUM J, *Reputation, realizing value from the Corporate immane*, 1996

derivano dalle aziende stesse e lo stesso provocano un cambiamento nei comportamenti degli stakeholders. Le società hanno tempi di adeguamento differenti. Alcuni non riescono ad adottare le nuove misure in maniera tempestiva e questo automaticamente si traduce in un gap tra attese dei portatori di interesse e le loro azioni. Questo è il caso di General Electric che nel 2005 iniziò ad operare in pieno rispetto ambientale. Con l'introduzione di questa iniziativa le aspettative degli stakeholders si modificano e le aziende che non si adeguano perdono credibilità negli occhi dei portatori di interesse. A seguito dei cambiamenti General Electric raddoppiò i suoi investimenti nel reparto Ricerca e Sviluppo per lo sviluppo di tecnologie ecologiche.<sup>45</sup>

- Introduzione di nuovi prodotti

A volte cambiare introducendo nuovi prodotti potrebbe allontanare le aziende dai goal primari. Gli investimenti in nuovi prodotti possono avere poco successo dovuto all'impossibilità di competere con dei concorrenti con più esperienza. Se negli occhi dei stakeholder la società risulta senza esperienze con scarse capacità competitive la reputazione subisce dei danni. Le aziende che cambiano strategie senza un preciso piano strategico subiscono delle perdite di profitti e di valore di mercato. I manager devono prendere in considerazione tutti i rischi legati ad una espansione e valutare se questa può portare dei vantaggi o degli svantaggi.<sup>46</sup>

Nonostante l'indiscutibile fama del marchio Coca Cola, la società ha avuto dei problemi legati proprio a una strategia di reinvenzione del prodotto introducendo una versione nuova della bibita con gusto più dolce. Il mercato non ha ben accettato il nuovo prodotto poiché aveva un gusto diverso da quello classico e questo si riflesse sui guadagni. L'errore principale della compagnia fu

---

<sup>45</sup> Cfr. NED SULLIVAN, RICH SCHIAFO, *Talking Green, Acting Dirty*, 2005

<sup>46</sup> Cfr. BLACK, WRIGHT & DAVIES, *In search of shareholder value, managing the drivers of reputation*, 2001

la ignoranza del concetto semplice che si basa sul prodotto storico che crea sicurezza in molti dei suoi consumatori. Il principale competitor - Pepsi usufruì della situazione dicendo che Coca Cola aveva implementato un prodotto simile alla Pepsi ritenendo che il suo però era il migliore. Così la multinazionale si trovò in situazione di dover reintrodurre il gusto classico della Coca Cola ammettendo di aver fatto un errore e sottovalutato la fiducia data dai consumatori sul prodotto.

- Scarsa coordinazione

Un'altra fonte di rischio reputazionale è la scarsa coordinazione delle decisioni fatte da differenti business unit e funzioni. Se un gruppo di persone crea aspettative che un altro gruppo non riesce a soddisfare, la reputazione aziendale diminuisce. Ad esempio se l'ufficio di Marketing pubblicizza un nuovo prodotto i consumatori si creano delle aspettative che l'azienda deve soddisfare. Spesso capita però che non ci sia un coordinamento tra i dipartimenti. In questo caso potrebbe risultare impossibile all'ufficio di Ricerca e sviluppo implementare il prodotto di cui il gruppo di Marketing ha creato delle aspettative. Questo si traduce in minore reputazione per l'azienda perché le aspettative del consumatore non sono soddisfatte. La coordinazione è dovuta ad una mancata assegnazione di responsabilità da parte dell'Amministratore delegato delle società. Nel 2005 è stata fatta una ricerca<sup>47</sup> dall'Economist Intelligence Unit chiedendo ai dipendenti di maggiore importanza chi sarebbe il responsabile della gestione del rischio di reputazione. L'84% dei dipendenti ha risposto – il CEO. Questo significa che nessuno di loro ha una visione di questo tema. Bensì l'Amministratore delegato è il vero responsabile di questo tipo di rischio, in fondo lui è anche responsabile di tutto. Come quadro però lui non è un grado di gestire il coordinamento di tutti i dipartimenti in una società molto grande

---

<sup>47</sup>Cfr. ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, *Reputation: Risk of Risks*, 2005

impresa che con le loro attività è influenzata la reputazione. Questo studio dimostra come anche nelle società di dimensione grande la gestione non è sensibilizzata abbastanza nella gestione del rischio di reputazione.

- Media

Infine l'ultimo fattore che potrebbe pregiudicare lo stato della reputazione aziendale e legata al mondo delle media. Le comunicazioni che giungono al cliente finale attraverso i canali sono molto caratteristiche per l'immagine corporativa. Il management deve sfruttare la media per generare dei vantaggi e migliorare la reputazione. Il mercato è caratterizzato da moltissime influenze da parte delle media. Gli investitori e i clienti sono spesso influenzati dalla media che è il fattore che determina in modo più significativo la reputazione delle aziende. Le aziende devono comunicare strettamente con le media per evitare che si creano delle gap che possono essere riempite con degli rumors che non esistono e che possono pregiudicare l'immagine aziendale. Infatti, le aziende devono anche essere in grado di chiarire i fatti che sono modificati, amplificati e mal interpretati.

I danni sulla reputazione aziendale sono collegati a come i fatti vengono gestiti dalle società. È importante essere sempre in grado di comprendere le esigenze degli stakeholders e adeguarsi ai cambiamenti esterni.

La gestione effettiva e proattiva del rischio di reputazione è una necessità di importanza rilevante per le aziende. Il capitolo successivo ha come scopo l'analisi del Reputation risk management.





# Capitolo 2

## Gestione del rischio di reputazione

### Sommario:

2.1. Dal controllo interno alla gestione dei rischi aziendali

2.2. Enterprise Risk Management

2.1.1. Risk Appetite

2.2.2. Elementi dell'Enterprise Risk Management

2.3. La gestione del rischio di reputazione

2.3.1. La gestione del rischio di reputazione secondo *Larkin*

2.3.2. La gestione del rischio di reputazione secondo *Regan*

2.4. Metodologie di determinazione del rischio reputazionale

2.4.1. Metodologie qualitative di determinazione del rischio reputazionale

2.4.2. Metodologie quantitative di determinazione del rischio reputazionale



## Introduzione al capitolo

In questo capitolo sono spiegati dal punto di vista teorico i meccanismi di gestione del rischio in generale e del rischio reputazionale nello specifico. Lo scopo del capitolo è di rendere consapevole il lettore di quanto sia importante implementare un sistema di Enterprise Risk Management nelle aziende. Si ha inoltre uno specifico riferimento alle modalità di integrazione della gestione del reputation risk nel framework ERM. Inoltre sono proposte alcune tecniche di tipo qualitativo e quantitativo volte alla determinazione e al calcolo del rischio di reputazione. I punti fondamentali del capitolo sono:

- Inquadramento del processo di gestione del rischio all'interno dei sistemi di controllo interno in cui viene analizzata l'evoluzione del processo di controllo interno durante gli anni
- Dopodiché il capitolo si focalizza sull'analisi del metodo principale di gestione dei rischi – Enterprise Risk Management e i suoi elementi
- Il framework viene poi personalizzato alla gestione del rischio reputazionale che rappresenta il nodo centrale del lavoro.
- Inoltre sono presentate le modalità di determinazione del rischio reputazionale – qualitative e quantitative.



## 2.1. Dal controllo interno alla gestione dei rischi aziendali<sup>48</sup>

In contabilità il controllo interno è definito come un processo influenzato dalla struttura organizzativa e il lavoro, dal flusso di autorità, dalle persone, dai sistemi informativi di gestione, progettato per aiutare l'organizzazione a raggiungere degli obiettivi specifici.<sup>49</sup> Si tratta di un mezzo attraverso il quale le risorse dell'organizzazione sono dirette, monitorate e misurate, svolge inoltre un ruolo importante per individuare e prevenire le frodi e proteggere le risorse materiali e immateriali dell'organizzazione. Negli Stati Uniti il maggiore contributo allo sviluppo del controllo interno lo ha dato il Coso Framework<sup>50</sup> scritto negli anni 90 dal Komitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. I punti su cui si focalizza la legge sono innanzitutto le nuove responsabilità dei ruoli direttivi, l'accuratezza dei documenti contabili, la creazione di nuova autorità di controllo della revisione esterna, i crimini contabili e gli illeciti fiscali e infine il potere alle minoranze.

Il quadro di controllo interno è costituito da cinque componenti definiti in base a come sono gestite le aziende.

---

<sup>48</sup> Cfr. COSO, *Internal Control – Integrated Framework*, 1994

<sup>49</sup> Definizione tradotta da COSO, *Internal Control – Integrated Framework*, 1994

<sup>50</sup> <http://www.snai.edu/cn/service/library/book/0-framework-final.pdf>

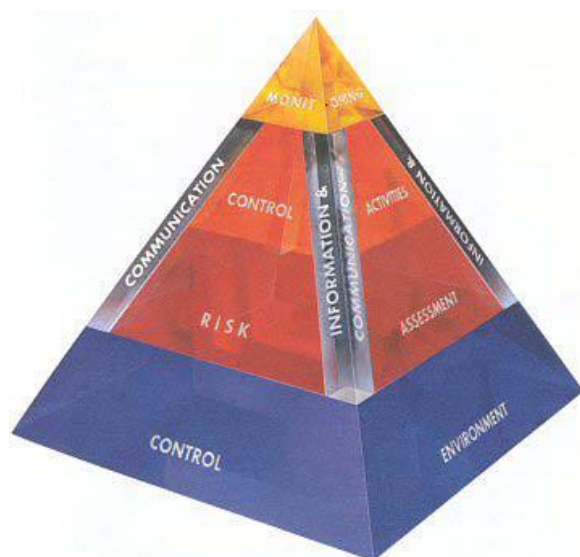


Fig.4 – La piramide dell’Internal Control – Integrated Framework<sup>51</sup>

Il primo elemento della piramide del Coso è *l’ambiente interno*. L’ambiente di controllo dà il tono di un’organizzazione, influenzando la coscienza di controllo della sua gente. E la base per tutte le altre componenti del controllo interno. I fattori che lo determinano sono – l’integrità, i valori etici, lo stile di gestione operativa, le deleghe di autorità e i processi di gestione e sviluppo delle persone nell’organizzazione. Il secondo elemento è *la valutazione dei rischi*. Ogni entità deve affrontare una serie di rischi da fonti esterne e interne che devono essere valutati. Per valutare un dato rischio bisogna innanzitutto fissare degli obiettivi. Il prossimo elemento è *l’attività di controllo* che rappresenta le politiche e le procedure che consentono di garantire che le direttive di gestione siono svolte. Il quarto elemento sono *le informazioni e le comunicazioni*. I sistemi informatici svolgono un ruolo chiave nei sistemi di controllo interno in quanto consentono la produzione di report, informazioni di tipo operativo, finanziaria e di compliance e aiutano il controllo sul business. Infine l’ultimo elemento è il monitoraggio. I sistemi di controllo interno devono essere costantemente monitorati per garantire la qualità del servizio. Questo si realizza attraverso

<sup>51</sup>Adattamento COSO, *Internal Control – Integrated Framework*, 1994

attività di monitoraggio in corso e valutazioni separate. Mancanze nel sistema di controllo interno individuato attraverso l'attività di monitoraggio devono essere segnalate e si devono intraprendere azioni all'inizio per correggere gli errori.

Nonostante le approfondite analisi dei sistemi di controllo interno nel 2001 COSO decide di ampliare le sue regole e avvia un progetto con la collaborazione di PricewaterhouseCoopers nel sviluppare un quadro di riferimento che sia immediatamente utilizzabile dai manager per valutare e migliorare la gestione del rischio in azienda. L'anno successivo nel 2002 è emanato il Sarbanes-Oxley Act<sup>52</sup> a seguito degli scandali contabili legati a Enron, Arthur Anderson, Worldcom e Thyco International. Questi fallimenti aziendali hanno provocato una sfiducia da parte degli investitori del tutto il mondo per cui c'è stato un forte bisogno di coprire alcune mancanze legislative e creare nuove misure di Corporate Governance per evitare la ripetizione di questi eventi. Questa legge obbliga le aziende di adottare misure di controllo interno e di effettuare revisione indipendente per garantire l'efficacia dei sistemi. L'internal Control – Integrated Framework continua a servire come standard ampiamente accettato per soddisfare tali prescrizioni. Tuttavia nel 2004 COSO pubblica L'Enterprise Risk Management. Il comitato sostiene che questo quadro si espande sul controllo interno fornendo una più robusta enfasi sul tema della gestione del rischio che era in ogni modo presente tra gli elementi del COSO.

L'importanza legata alla gestione del rischio aziendale porta alla nascita in Gran Bretagna del Turnbull report – l'Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code nel 1999. Questa è la guida primaria di controllo interno e risk management con lo scopo di informare la direzione dei relativi obblighi, consigliare procedure per una revisione interna efficace, assicurare una qualità dei report economico-finanziari, catturare i frodi interni prima che si

---

<sup>52</sup>SENATE AND HOUSE OF REPRESENTATIVES OF THE USA IN CONGRESS ASSEMBLES, *Public Law 107-204, July 30, 2002*

verifichino.<sup>53</sup> Senza dubbio il così detto Turnbull Report ha lasciato la sua impronta nel mondo del business. Inoltre la sua influenza si è estesa oltre il settore privato diventando così un generico frame work di controllo interno e di risk management.

La gestione dei rischi e il controllo interno sono legati strettamente con l'abilità delle organizzazioni a raggiungere gli obiettivi prefissati.<sup>54</sup> I sistemi di controllo interno hanno un ruolo cruciale nel processo di risk management e aiutano ad ottenere molti vantaggi come la salvaguardia degli investimenti societari, l'affidabilità dei documenti contabili, l'aggiornamento sulle normative legali, la corretta gestione della contabilità, la riduzione dei casi di frodi. I rischi che affronta un'azienda sono continuamente mutevoli e infatti i sistemi di controllo interno richiedono un aggiornamento frequente sulle valutazioni manageriali. Lo scopo del controllo interno è aiutare la gestione aziendale a gestire meglio i rischi piuttosto che eliminarli, raggiungendo gli obiettivi aziendali.

## 2.2. Enterprise Risk Management (ERM)<sup>55</sup>

La gestione del rischio è parte integrante di una buona pratica governativa. C'è un rapporto diretto tra rischi e opportunità in tutte le attività aziendali e come tale un organismo deve essere in grado di sfruttare queste opportunità e di raggiungere i suoi obiettivi. Il Risk Management è semplicemente la pratica che richiede sistematicamente l'identificazione e la comprensione dei rischi e l'attuazione dei controlli necessari per la loro gestione.<sup>56</sup> L'elemento chiave di questo processo è il corretto bilanciamento tra rischio e rendimento. Il rischio deve essere gestito e portato ad un livello accettabile per il management. Nella letteratura esistono diversi framework che analizzano la gestione del rischio

---

<sup>53</sup> Cfr. FINANCIAL REPORTING COUNCIL, *Revised Guidance for Directors on the Combined Code*, 2005

<sup>54</sup> Cfr. FINANCIAL REPORTING COUNCIL, *Revised Guidance for Directors on the Combined Code*, 2005 p. 1-4

<sup>55</sup> Cfr. COSO, *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, 2004

<sup>56</sup> Cfr. INSURANCE COMMISSION OF WESTERN AUSTRALIA, *Risk Management Guidelines*, 2011



aziendale ovvero l'Enterprise Risk Management. Tutti possono essere potenzialmente seguiti dalle società e definiscono gli elementi essenziali, suggeriscono un linguaggio comune e forniscono orientamenti chiari per la gestione del rischio aziendale. Inoltre ogni quadro che è attuato dovrebbe anche descrivere un approccio di individuazione, analisi e monitoraggio dei rischi e le opportunità delle imprese. Il framework maggiormente utilizzato è quello che proviene dagli studi del Coso nel campo della gestione dei rischi che hanno portato nel 2004 l'uscita dell'Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Nel report l'ERM è definito come un processo svolto dal Consiglio di Amministrazione, dal Management aziendale e dal personale tecnico e progettato per identificare gli eventi che possono influenzare l'organizzazione e gestire il rischio all'interno della propria propensione al rischio per fornire una ragionevole garanzia per quanto riguarda il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Il framework può essere orientato alla gestione di tutti i tipi di rischi e può essere applicato a qualsiasi livello organizzativo. Tutti gli organi aziendali come il consiglio di amministrazione, l'amministratore delegato, il management, l'addetto agli acquisti, gli organi di controllo e le società di revisione devono essere sensibilizzati all'implementazione dell'ERM in quanto responsabili della gestione dei rischi. A volte in alcune organizzazioni per obbligo normativo si forma un'unità di Risk Management che ha molteplici funzioni in base ai fabbisogni da soddisfare. In alcuni casi il centro svolge funzioni di consulenza nella implementazione del modello ERM.

Utilizzando questo framework di gestione si crea un forte legame tra Risk Management e pianificazione e controllo. Per essere implementato il framework richiede una chiara definizione degli obiettivi da raggiungere e questo migliora il processo di pianificazione e controllo.

### 2.2.1. Risk Appetite<sup>57</sup>

Nella definizione dell'Enterprise Risk Management è utilizzato il concetto di propensione al rischio ovvero il livello di rischio che l'organizzazione è disposta ad accettare. Esso rappresenta un equilibrio tra i potenziali benefici di innovazione e le minacce che il cambiamento porta con sé inevitabilmente. Lo scopo delle aziende deve essere l'uguaglianza del risk appetite con il rischio residuo. Il rischio residuo è quello che rimane dopo le misure di fronteggiamento. E indubbio che le aziende vogliono azzerare del tutto il rischi che possono portare solamente delle perdite. A volte però per far ciò bisogna investire molte risorse che possono eccedere i benefici dall'eliminazione del rischio. Infatti bisogna fare un costante confronto tra costi e benefici quando si parla di Risk Management.

La chiara definizione della propensione al rischio è dovuta alla forte pressione della Basilea 2 e il grande interesse sulla Corporate Governance.. Per le aziende di piccole dimensioni questo processo può essere abbastanza intuitivo, mentre per quelle grandi molto più complicato. Il risk appetite quando è attentamente valutato si traduce in metro di valutazione dei rischi nelle decisioni aziendali. E l'elemento che imposta i confini che formano il legame tra strategia, definizione di obiettivi e gestione del rischio.

Il buon funzionamento del sistema ERM dipende dalla chiara definizione della propensione del rischio aziendale. E il requisito preliminare per poter implementare il sistema che è articolato in vari fasi.

---

<sup>57</sup> Cfr. RICARD BARFIELD, *Risk Appetite – How Hungry are you?*, PricewaterhouseCoopers

### 2.2.2. Elementi dell'Enterprise Risk Management<sup>58</sup>

L'ERM è costituito da otto componenti interconnessi che riflettono il modo con cui viene gestita un'azienda e i passaggi che la gestione deve effettuare nel sviluppare un adeguato sistema di gestione dei rischi aziendali.



Fig.5 - Il processo di Enterprise Risk Management

#### - Ambiente interno (Internal Environment)

Questo elemento costituisce l'origine degli altri elementi perché fornisce regole e struttura. Esso ha una forte influenza sul modo in cui le strategie e gli obiettivi sono stabiliti. Definisce inoltre le condizioni generali di contesto nelle quali si svolge l'attività di gestione dei rischi aziendali. L'ambiente interno a sua volta è influenzato da altri elementi come il risk appetite. Il consiglio di

<sup>58</sup>Cfr. COSO, *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, 2004

amministrazione definisce normalmente il grado di propensione al rischio che può essere alto o basso in base al livello di ambiziosità dell'azienda, in base alla presenza o meno di azionisti (che sono avversi al rischio), in base ai meccanismi di retribuzione degli amministratori e da fattori puramente soggettivi.

La filosofia della gestione del rischio e la cultura del rischio in generale sono un altro elemento che influenza l'ambiente interno. Questi sono *“l'insieme dei valori e dei comportamenti che caratterizzano l'atteggiamento dell'azienda in ogni sua attività: dalla formulazione e implementazione della strategia alle attività operative correnti.”*<sup>59</sup> Quando le problematiche aziendali sono condivise da tutti i soggetti che operano nelle organizzazioni, si ha un ambiente interno molto favorevole all'implementazione del modello ERM.

Inoltre la presenza di comportamenti aziendali come integrità e valori etici sono l'elemento di base per la gestione di alcuni tipi di rischi come la compliance, ad esempio. Il presupposto di un efficace risk management è la presenza di principi come onestà, correttezza, trasparenza e rispetto dei diritti. Spesso, infatti, le aziende hanno codici etici che dettano alcune regole da rispettare per favorire un clima positivo nelle società. La struttura aziendale in generale può essere un fattore di rischio quando le competenze delle risorse umane non sono sufficienti per svolgere le loro mansioni giornaliere. Il Consiglio di Amministrazione è l'organo che maggiormente riesce a influenzare l'ambiente interno. Diversi studi hanno mostrato che i comportamenti etici e la sensibilizzazione su varie tematiche viene dai vertici aziendali. Quando loro si concentrano su alcuni aspetti e danno un certo tipo di esempio, l'intera organizzazione tende ad imitare le loro azioni. Questo è il fenomeno del Top of the line. Per quanto riguarda la gestione dei rischi, questo diventa un processo di cui tutti si sentono responsabili quando il Consiglio di Amministrazione presta la dovuta attenzione alla problematica fornendo così un ambiente interno di lavoro favorevole.

---

<sup>59</sup>Citt. COSO, *ERM – Enterprise Risk Management: un modello di riferimento e alcune tecniche applicative*, PricewaterhouseCoopers, Il sole 24 Ore, Pag. 31

Parlando di organizzazione bisogna aggiungere che il grado della definizione dei poteri e delle responsabilità è un ulteriore fattore che influenza l'ambiente interno. Là dove i ruoli non sono ben definiti, si creano situazioni rischiose che poi sono difficilmente gestite dalla mancanza di responsabili. Lo strumento della delega deve essere appropriatamente utilizzato per garantire la distribuzione degli obblighi e le responsabilità secondo i fabbisogni aziendali.

- Definizione degli obiettivi

Il secondo elemento del modello Enterprise Risk Management è la definizione degli obiettivi. Questo processo è un processo generale che interessa la pianificazione e il controllo interno. I vertici aziendali devono identificare gli obiettivi strategici, operativi, di reporting e di conformità. I primi derivano dalla missione e dalla visione aziendale. Si tratta di un obiettivo a medio lungo termine, di tipo molto generale e astratto. Gli obiettivi operativi traducono il piano industriale strategico in qualcosa di concreto e riguardano l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dei processi. La categoria di obiettivi di tipo – reporting è una categoria indipendente dagli obiettivi gestionali e riguardano gli standard che una data informazione deve rispettare come – attendibilità, aggiornamento, accuratezza, rilevanza e selettività. Infine gli obiettivi di conformità che richiedono il rispetto da parte delle aziende delle normative primarie – legislative e normative secondarie - come le norme del CONSOB<sup>60</sup>. *“Questi obiettivi sono molto importanti poiché una mancanza di conformità può portare delle grosse perdite all'azienda sia di tipo diretto come multe e sanzioni sia di tipo indiretto reputazionale. Ogni azienda deve fronteggiare una varietà di rischi derivanti da fonti interne ed esterne e la definizione degli obiettivi costituisce il presupposto per un'efficace identificazione degli eventi, valutazione del rischio e risposta al rischio. Gli obiettivi devono essere allineati*

---

<sup>60</sup> Commissione Nazionale per le Società e la Banca, [www.consob.it](http://www.consob.it)

*al rischio accettabile, fissato all'azienda, dalla quale si determinano i livelli di tolleranza al rischio.*”<sup>61</sup>

- Identificazione degli eventi

Una volta che il management aziendale ha definito gli obiettivi bisogna che fossero definiti gli eventi di natura esterna come fattori macroambientali, dello scenario normativo, le forze competitive di Porter<sup>62</sup> o di natura interna legati al funzionamento delle risorse aziendali che possono pregiudicare il raggiungimento dei piani aziendali o influenzarli in generale. Principalmente esistono due categorie di eventi – quelle che comportano dei rischi e quelle che sono delle opportunità. La prima tecnica che aiuta le aziende a identificare gli eventi è il *catalogo degli eventi*. È una lista di categorie di eventi standard che influenzano il funzionamento delle organizzazioni. Il vantaggio di questo metodo è la molteplicità di eventi da prendere in considerazione in modo tale da garantire che nessuno possa sfuggire ed essere dimenticato. Lo svantaggio dei cataloghi è che sono delle liste standard e a volte devono essere personalizzate per rispondere alle esigenze del tipo particolare di struttura aziendale. Infatti, molti preferiscono integrare l'utilizzo dei cataloghi con dei *workshop*<sup>63</sup> nei quali partecipano soggetti che possono fornire informazioni riguardo la presenza di eventi minacciosi per l'azienda. In questi meeting si sfrutta il fenomeno del brainstorming attraverso il quale i partecipanti sono stimolati dalle riflessioni dei suoi colleghi e si riesce a ottenere una lista di eventi molto esaustiva. Tra i

---

<sup>61</sup>Citt. COSO, *ERM – Enterprise Risk Management: un modello di riferimento e alcune tecniche applicative*, PricewaterhouseCoopers, Il sole 24 Ore, Pag. 39

<sup>62</sup>Il modello delle cinque forze competitive di Michael Porter è stato sviluppato nel 1979 nella Business School di Harvard. Secondo l'autore queste forze determinano il livello competitivo e l'attrattiva dei mercati e di conseguenza i guadagni medi per settore. Le forze influiscono positivamente o negativamente nei guadagni medi dei diversi settori. In alcuni casi, i mercati sono poco attrattivi e i guadagni delle aziende che fanno parte sono uguali a 0. Le cinque forze di Porter sono i concorrenti diretti, i fornitori, i clienti, i potenziali entranti e i produttori di beni sostitutivi

<sup>63</sup>Workshop – “Seminario di formazione o una serie di incontri enfaticizzati all'interazione e allo scambio di informazioni tra un gruppo ristretto di partecipanti.” – [www.thefreedictionary.com](http://www.thefreedictionary.com)

punti critici di questo metodo rimane la difficoltà nel gestire un evento del genere e garantire l'efficacia.

Un altro elemento per l'identificazione degli eventi è la *tabella di remunerabilità degli asset materiali*. È un metodo che consente l'identificazione degli eventi che comportano la presenza di rischi puri collegati ad una attività materiale.

La tecnica dei *diagrammi di flusso* si concentra invece sui processi. Si crea una mappa dei processi aziendali. Ad ogni processo viene associato un certo evento che potrebbe trasformarsi in rischio. Per l'identificazione degli eventi possono essere utilizzati anche gli *Key Risk Indicators* che sono rilevati internamente nelle aziende. Sono degli indicatori che fanno parte degli indicatori di performance e si attivano in situazioni di pericolo o servono per avvisare l'accadimento di qualcosa o la mancanza. Sono ad esempio gli allarmi che possono indicare un superamento di una soglia minima di qualcosa come il carburante per le macchine oppure il livello di materia prima nel processo produttivo. Altre tecniche utilizzate sono i *registri storici* che permettono l'utilizzo di eventi passati per prevedere la rischioosità futura e i questionari rivolti ai manager che permettono la massima specificità nella rilevazione ma che per cui si ha il rischio di non rendersi conto della presenza di alcuni eventi preoccupanti.

Una volta identificati gli eventi che possono in qualche modo influire sulla gestione aziendale si passa alla fase successiva – ovvero la valutazione dei rischi.

#### - Valutazione dei rischi

La valutazione dei rischi serve per definire l'esposizione al rischio dell'azienda. In linea generale l'esposizione dipende da due fattori – la probabilità di accadimento di un evento e l'impatto dell'evento se accada. Esistono diverse

tipologie di tecniche che possono essere *qualitative* o *quantitative*. Quelle quantitative esprimono l'impatto attraverso un valore. Questo valore può essere il risultato di una stima probabilistica oppure non probabilistica. In questo senso si possono distinguere tra le tecniche quantitative – *tecniche probabilistiche* e *tecniche non probabilistiche*. Tra le tecniche non probabilistiche si ha il metodo *what if* che misura la sensitività di un certo valore al cambiare di un altro valore. In questo modo si possono stimare i cambiamenti del fatturato in caso di variazioni di alcuni valori del conto economico. Si possono utilizzare anche simulazioni di tipo – *stresstesting* creando diversi scenari e ipotizzando i relativi risultati.

Tra gli strumenti probabilistici il più conosciuto è il VAR- “Value at Risk”.<sup>64</sup> Questo valore misura la massima perdita potenziale di una posizione (titolo, credito, debito o valuta) stabilita in un certo intervallo di tempo, dato un grado di confidenza. Per poter utilizzare il modello bisogna fare delle ipotesi di base che i fattori di rischi e le posizioni siano distribuiti normalmente intorno ad una media. Infatti molto spesso il VAR non può essere utilizzato per la mancanza di una distribuzione simmetrica. Quando si vogliono analizzare i rischi di tipo finanziario il modello è molto utile e può aiutare il management aziendale a prendere delle decisioni in merito alle scelte per l'impiego della liquidità e decidere che azioni intraprendere per una copertura finanziaria.

Per quanto riguarda invece le tecniche qualitative siamo in presenza di una valutazione soggettiva con l'utilizzo di una scala ordinaria. Il metodo più conosciuto è quello della moltiplicazione della probabilità di accadimento di un evento e il suo impatto. Il soggetto che effettua questa valutazione bisogna disporre di un driver per poter calcolare il valore del rischio ovvero di una scala di valutazione sia per la probabilità che per l'impatto. Inoltre viene creata una matrice nella quale si inseriscono tutti i valori e che aiuta successivamente a prendere delle decisioni su come gestire i rischi e se gestirli.

---

<sup>64</sup> Cft. SULEYMAN BASAK, ALEXANDER SHAPIRO, *Value at Risk Based Risk Management: Optimal Policies and Asset Prices*



- Risposta al rischio

Una volta identificati e misurati i rischi il management aziendale deve trovare dei modi di gestire un rischio. Questa attività si lega alla definizione degli obiettivi e soprattutto alla concettualizzazione della propensione al rischio. Lo scopo del Risk Management è di rendere il livello di rischio dell'azienda pari a quello accettabile. Bisogna fare un'analisi di costi benefici e valutare se l'azienda abbia una convenienza economica nella gestione dei rischi. Le azioni da intraprendere sono sostanzialmente quattro – accettazione del rischio, condivisione, evitare il rischio e riduzione del rischio.

*Accettare un rischio* significa non rispondere in nessun modo. A volte ci sono dei rischi con bassa probabilità di accadimento e impatto per cui la gestione comporta delle spese maggiori dalle possibili perdite e quindi dai benefici. Per altri rischi invece quando il costo della loro gestione è molto elevato e i benefici della gestione molto bassi si evita il rischio abbandonando intere attività, linee di prodotto o rami di business. In altri casi invece quando si ha una convenienza nel gestire i rischi con probabilità di accadimento bassa e impatti molto elevati (ad esempio i rischi puri) ma serve l'appoggio di un soggetto esterno si ha la *condivisione*. Si tratta di stipulazione di contratti come quello di assicurazione con il quale una parte del rischio si trasferisce all'assicuratore in quanto esiste sempre un valore minimo per cui l'assicuratore è esonerato al fronteggiamento – la franchigia.<sup>65</sup> Un'altra ipotesi di condivisione è il V-Factoring pro solvendo. In questo caso il rischio rimane a carico dell'azienda però la società assicurante copre il rischio di liquidità che possa accadere all'assicurato. In altri casi si ha la condivisione attraverso delle clausole contrattuali che sono liberamente scelte dalle controparti.

Per tutte le altre tipologie di rischi si effettuano delle *attività di controllo*. Sono procedure volte a diminuire l'impatto o la probabilità di accadimento dei rischi. Tra questi possiamo avere in senso puro l'attività di controllo. Facendo dei

---

<sup>65</sup>Nel campo assicurativo franchigia è la percentuale del danno che resta a carico dell'assicurato. Può essere un importo fisso oppure una percentuale della somma assicurata. – [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

controlli sui processi aziendali o su una data attività si possono evitare dei danni. Questo è l'esempio sui controlli legati alla difettosità dei prodotti. Facendo più controlli si riduce la probabilità che un prodotto esca dall'azienda con dei difetti. Un'altra risposta al rischio è legata alla centralizzazione degli asset materiali. Quando si ha una centralizzazione di oggetti il rischio della loro perdita è più grande. Ad esempio il supporto informatico che contiene dei dati se sta nello stesso posto dove sta anche la copia dei dati back-up si ha un maggior rischio di perdita di dati. Infatti, bisogna tenere fisicamente separate i beni materiali che svolgano funzioni importanti per le aziende. Questo concetto è simile alla diversificazione che però riguarda i rapporti tra clienti, fornitori e aziende e non gli asset materiali. Le aziende devono assicurarsi la presenza di diversi fornitori e clienti per poter gestire adeguatamente la loro perdita. Se un'organizzazione dispone solo di un fornitore e questo non riesce a garantire le spedizioni di materie prime l'intera produzione dell'organizzazione acquirente si fermerà e questo comporterà dei grossi danni.

Anche il legislatore interviene nel processo di gestione dei rischi obbligando le aziende a creare dei fondi rischi.<sup>66</sup> Le aziende devono accantonare delle somme quando è possibile stimare il danno e questo sia certo nella sua manifestazione. Si tratta di un processo di auto-finanziamento. Se la probabilità è bassa non si ha l'obbligo dell'accantonamento nel fondo rischi.

Un altro strumento per la gestione dei rischi utilizzato in finanza è il *contratto derivato*<sup>67</sup> che è un contratto a esecuzione differita. Il valore del derivato deriva

---

<sup>66</sup>Secondo Art.2423-bis, punto 1 del Codice Civile – “Nella redazione del Bilancio devono essere osservati i seguenti principi – 3. Si deve tener conto dei rischi e delle perdite di competenza dell'esercizio, indipendentemente della data di incasso o di pagamento”; Art.2424-bis, punto 3 – “Gli accantonamenti per rischi ed oneri sono destinati soltanto a coprire perdite o debiti di natura determinata, di esistenza certa o probabile, dei quali tuttavia alla chiusura dell'esercizio sono indeterminati o l'ammontare o la data di sopravvenienza”

<sup>67</sup>“Un titolo derivato (*derivative security*) è un contratto finanziario il cui valore dipende dall'evoluzione del valore di un'altro bene (o di più altri beni), che è detto il sottostante (*underlying security*) del titolo derivato; si dice spesso che il titolo derivato è scritto sul titolo sottostante. Esempi tipici di contratti derivati sono le opzioni finanziarie, i contratti a termine, i futures, ma anche i contratti obbligazionari indicizzati e gli swap. Vengono inoltre scritti contratti derivati su una grande varietà di beni sottostanti, come titoli azionari, titoli obbligazionari, valute estere o tassi di cambio, ma anche su merci di vario tipo.

da un titolo sottostante. Attraverso questi contratti si possono coprire i fenomeni futuri previsti di tipo finanziario e spesso riguarda il rischio del cambiamento dei prezzi delle materie prime.

- Attività di controllo

Una volta determinate le tipologie di risposta al rischio l'azienda deve assicurarsi che queste risposte effettivamente si verifichino. L'attività di controllo serve come garante alla gestione dell'azienda che le misure di fronteggiamento del rischio siano attuate. Le attività di controllo includono – “un insieme di operazioni diverse, come approvazioni, autorizzazioni, verifiche, riconciliazioni, esame della performance operativa, protezione dei beni aziendali e separazioni dei compiti.”<sup>68</sup>

Tra le tipologie di attività di controllo il *controllo preventivo* è volto a ridurre la probabilità di accadimento di un evento. Il classico esempio di questo tipo di controllo è l'utilizzo della password. L'accesso negato riduce la probabilità di deterioramento dei danni digitali. Il *controllo successivo* è la tipologia di controllo che ha come scopo la riduzione dell'impatto di un evento. Si tratta di un'attività effettuata dopo il accadimento dell'evento.

I controlli possono essere *manuali* che sono svolti da un operatore – essere umano oppure *informatici* svolti da un computer. Tra quest'ultimi abbiamo i controlli informatici generali che riguardano il sistema operativo nel suo complesso e hanno come finalità di assicurare che non ci siano perdite di dati, intrusioni nei sistemi e che tutti le informazioni siano adeguatamente trattate. L'altra tipologia di controlli informatici è di tipo *applicativo*. È un processo informatico che prevede tre fasi – input, trattamento di dati e output. Per queste fasi abbiamo tre tipi di controllo. Sui dati input siamo in presenza di controlli

---

*Senza perdita di generalità parleremo di contratti derivati su un titolo sottostante e ci limiteremo, per semplicità al caso di un solo sottostante*” – CLAUDIO PACATI, *Elementi di teoria delle opzioni e dei contratti derivati, 2010 - 2011*

<sup>68</sup>Cit. COSO, *La gestione del rischio aziendale*, 2004, pag.69

sul'identificazione dell'identità in base ai dati personali e il codice fiscale. Si vuole garantire che i dati inseriti siano corretti mentre per quanto riguarda i dati di output si vuole assicurare che non ci siano errori nelle informazioni prodotte a seguito di un processo informatico.

Le attività di controllo possono essere anche *di linea* o *direzionali*. Quelle di linea sono i controlli svolti dalla stessa linea organizzativa cui compete il compito di svolgere l'attività da controllare. Il controllo di tipo direzionale invece è compiuto da un livello organizzativo superiore. In questo modo si garantisce un maggiore livello di efficacia.

L'ultima tipologia di controlli sono i *controlli diretti* e i *controlli per compensazione*. Spesso per ottimizzare i processi diverse mansioni interconnesse tra di loro non vengono affidate da una stessa persona in modo tale da evitare comportamenti scorretti. In questo caso siamo in presenza di rischi diretti. I rischi per compensazione invece si hanno quando manca la possibilità di compiere rischi diretti. Questo è il caso dei rischi basati sui controlli della merce che entra in magazzino. Controllando la merce in modo indiretto si controlla l'affidabilità del fornitore.

L'attività di controllo è lo step finale del processo di Risk Management. I seguenti due componenti ovvero – comunicazione e informazione e monitoraggio sono degli elementi che aiutano lo svolgimento del processo e gli altri componenti del modello.

- Informazione e comunicazione

*“Le informazioni pertinenti devono essere identificate, raccolte e diffuse nella forma e nei tempi che consentono a ciascuno di adempiere correttamente alle proprie responsabilità.”*<sup>69</sup> I sistemi informativi hanno lo scopo ad aiutare le aziende di fare scelte sugli obiettivi da raggiungere, individuare i rischi. I

---

<sup>69</sup>Cit. COSO, *La Gestione del Rischio Aziendale*, 2004, pag. 77

requisiti per quanto riguarda le informazioni sono – l’attendibilità, la puntualità, la tempestività, la rilevanza e l’aggiornamento. Per quanto riguarda invece le comunicazioni aziendali essi devono essere “efficaci in modo che queste fluiscono in tutta la struttura aziendale: verso il basso, verso l’alto e trasversalmente. Tutto il personale riceve dal top management un messaggio chiaro sull’importanza delle responsabilità di ciascuno nella gestione dei rischi.”<sup>70</sup> La principale differenza tra informazioni e comunicazione è che la comunicazione comprende l’informazione e la comunicazione può venire fuori dall’informazione. Esistono canali alternativi ai report informativi come gli strumenti verbali che si sviluppano in modo diverso ma che sono sempre una tipologia di comunicazione. La comunicazione può essere interna destinata al personale in quanto concerne le loro aspettative e responsabilità, oppure all’esterno destinata a tutte le tipologie di stakeholders.

#### - Monitoraggio

Dopo che il processo di Risk Management si è terminato e i rischi sono opportunamente gestiti, bisogna monitorare il processo. Una delle caratteristiche dei rischi è la loro dinamicità che vuol dire che l’esposizione al rischio di un’organizzazione varia poiché si modificano i fattori di rischio. E necessario effettuare periodicamente un’attività di monitoraggio che ha lo scopo di aggiornare l’elenco dei rischi, rivalutare gli eventi dannosi. Si tratta di un’attività che ripercorre tutte le fasi del Risk Management – identificazione, valutazione e risposta al rischio. L’attività di monitoraggio può essere svolta dagli stessi manager che hanno implementato il sistema di Risk Management. In questo caso si parla di Risk Self Assessment. L’autovalutazione deve essere effettuata in maniera periodica. Per garantire l’imparzialità in alcune organizzazioni si è preferito utilizzare la valutazione separata affidando il

---

<sup>70</sup> Cit. COSO, *La Gestione del Rischio Aziendale*, 2004, pag. 77

monitoraggio a soggetti diversi che spesso sono gli internal auditors<sup>71</sup>. In altri casi invece il compito viene affidato a società esterne per garantire la massima imparzialità nelle valutazioni. Il monitoraggio si fa anche da organi per i sistemi di qualità e sicurezza nella concessione di certificazioni.

Il processo di Enterprise Risk Management aiuta le organizzazioni a prendere decisioni consapevoli. Se attuato correttamente fornisce un mezzo per sfruttare i rischi per una miglior performance e aiuta la costruzione di una solida base di vantaggio competitivo. Il framework ERM è molto utile perché può essere utilizzato per la gestione di tutti i tipi di rischi e applicato in tutte le tipologie di imprese

### 2.3. La gestione del rischio di reputazione

La gestione della reputazione è parte essenziale del ruolo strategico del Consiglio di Amministrazione.<sup>72</sup> È un processo che deve tener conto di tutti gli stakeholders e soprattutto per i quali le percezioni dell'azienda influiscono sulla reputazione. Il rischio o l'incertezza sia negativi o positivi devono essere gestiti in maniera sistemica. La difficoltà nel gestire il rischio di reputazione sta nel fatto che è molto difficile determinare una categoria di rischi reputazionali indipendenti. Ogni tipo di rischio può influenzare la reputazione. Il miglior approccio per la gestione è L'Enterprise – Wide Risk Management.<sup>73</sup> Tra i requisiti fondamentali che sono la base di un ambiente interno propenso alla

---

<sup>71</sup>Figure professionali nelle aziende di medio grandi dimensioni i quali effettuato interventi di audit o verifica. Esaminano i dati di un processo gestionale e analizzano se i rischi sono adeguatamente fronteggiati. La definizione più comune della professione è quella proposta dall'Associazione Italiana Internal Auditor - *"Internal Auditing è una attività indipendente ed obiettiva di assurance e consulenza, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. Assiste l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di controllo, di gestione dei rischi e di corporate governance"*.

<sup>72</sup>Cfr. LOUISOT J.P..*Risk Management in Practice: Reputation*, 2005

<sup>73</sup>Si tratta di un processo strutturato, consistente e continuo in tutta l'organizzazione volto all'identificazione, la valutazione e la decisione sulle risposte delle opportunità e delle minacce che colpiscono il raggiungimento degli obiettivi aziendali – Cfr. *The Role of Internal Auditing in the Enterprise Wild Risk Management*, IIA, 2009

gestione del rischio reputazione è il buon Corporate Governance. I recenti scandali e fallimenti corporativi che derivano da cause differenti portano alla conclusione che le istituzioni e le aziende non possono permettersi di avere un danneggiamento di reputazione dovuto a comportamenti aziendali inadeguati, mancanza di trasparenza o a inadeguate negligenze.<sup>74</sup> La mancanza di fiducia dei cittadini deve essere ripristinata. La buona gestione corporative è elemento di sostenibilità nella crescita delle organizzazioni.

Le aziende sono consapevoli dell'importanza di gestire la reputazione aziendale, ma il compito risulta a volte scoraggiante. Pertanto, la maggior parte delle aziende si affida alla gestione reattiva, piuttosto che a misure proattive, dopo che un evento di rischio di reputazione si è verificato.<sup>75</sup> Le misure adottate dopo l'evento sono costose e non efficaci in quanto l'opinione pubblica una volta che ha perso fiducia, necessita di molto tempo per riacquistarla. Spesso questo fenomeno è anche dovuto all'effetto di amplificazione dei media.

Il rischio reputazionale è molto difficile da gestire perché è un rischio qualitativo piuttosto che quantitativo. La maggior parte delle aziende implementa modelli e processi di risk management che hanno come scopo la gestione dei rischi di tipo finanziario – credito, mercato e liquidità e spesso i controlli fatti sono di tipo quantitativo. Infatti, spesso la reputazione sfugge al controllo direzionale in quanto si necessita di strumenti più qualitativi per poterla gestire.<sup>76</sup>

### 2.3.1. La gestione del rischio reputazione secondo Larkin<sup>77</sup>

Data la particolarità del rischio di reputazione, la sua gestione richiede una serie di azioni manageriali che si differenziano dalla tradizionale logica di risk management. Come è stato detto pocanzi il fronteggiamento del rischio richiede

---

<sup>74</sup> Cfr. DARMAN G.M., *Keep Pace with Corporate Governance Worldwide*, 2003

<sup>75</sup> Cfr. PETERSON G., *Managing Reputation Risk: Creating an Effective Risk Structure, Part2*, 2005

<sup>76</sup> Cfr. PETERSON G., *Managing Reputation Risk: Creating an Effective Risk Structure, Part2*, 2005

<sup>77</sup> LARKIN J., *Strategic Reputation*, 2003 ,pag. 58

una visione più ampia e integrata rispetto a quella quantitativa dei rischi finanziari. Secondo Larkin ci sono sei passaggi che il management aziendale deve seguire nella gestione dei rischi reputazionali.

- Stabilire dei sistemi di monitoraggio – the reputation risk radar

Le aziende devono instaurare dei sistemi che siano in grado di determinare potenziali problemi che possono venir fuori dalla sfera commerciale, politica, sociale, economica o tecnologica e che possono influenzare negativamente la strategia aziendale. La seguente figura riporta alcuni fattori che influenzano le organizzazioni che vanno presi in considerazione.





Fig.6 - Reputation Risk Radar Screen<sup>78</sup>

Deve essere instaurato inoltre un sistema in grado di misurare l'incidenza degli eventi dannosi e di gestire le informazioni riguardo gli stakeholders misurando il loro livello di interesse e influenza. Per di più le organizzazioni devono prepararsi alle turbolenze nel settore in cui operano monitorando i siti web di elevato interesse, creando scenari con dei consulenti esterni con esperienza in questo campo.<sup>79</sup> Questa tipologia di approccio è molto simile all'ultimo elemento del framework - il monitoraggio. Si capisce che la gestione del rischio di reputazione è un passo successivo al Risk Management e prevede un consolidato funzionamento del modello di base.

Una volta determinati i principali fenomeni che influenzano la reputazione aziendale bisogna ordinarli in base alla loro importanza. Il modello di Larkin

<sup>78</sup> LARKIN J., *Strategic Reputation*, 2003, pag. 58

<sup>79</sup> Cfr. ARGENTI P., *The Challenge of protecting reputation*, 2005

propone la seguente figura che suddivide i fattori minacciosi in tre categorie – rossa - stato di crisi, gialla – stato di emergenza, verde – stato di potenzialità.



Fig.7 – Importanza dei fattori rischiosi<sup>80</sup>

- Identificare i rischi

Il secondo step secondo l'autore<sup>81</sup> prevede lo sviluppo di tecniche volte a gestire gli eventi rischiosi creandone apposite strategie a breve termine e a lungo termine. In questo modo si migliorano la comprensione degli obiettivi, le operazioni, i valori e i comportamenti. Il management aziendale deve identificare tutti gli eventi che possono avere un impatto sull'azienda. Per ciascun evento bisogna identificare il costo dell'impatto e la probabilità di accadimento dell'evento.

<sup>80</sup> Addattamento LARKIN J., *Strategic Reputation*, 2003, pag. 59

<sup>81</sup> LARKIN J., *Strategic Reputation*, 2003, pag. 59

Il rischio di reputazione deve essere gradualmente integrato nelle procedure di internal audit. In questo modo si garantirebbe la sua influenza nelle decisioni operative e strategiche. Tra le procedure da effettuare quelle raccomandate sono lo scenario planning, audit e benchmarking, ottenimento di dati qualitativi e quantitativi per la pianificazione.


Costo (Impatto sulla performance)	Trasferire (Cercare di diminuire l'impatto)	Evitare
	Monitorare l'andamento	Mitigare (Cercare di diminuire l'impatto)
	Probabilità	

Fig.8 – Mappatura dei rischi secondo Larkin<sup>82</sup>

Il processo di mappatura dei rischi è quello più frequentemente utilizzato per calcolare l'esposizione al rischio. Per ciascun evento bisogna stimare la probabilità di accadimento e il suo impatto in termini di costo. Una volta inseriti nella matrice gli eventi rischiosi devono essere controllati in base alla loro posizione nella matrice. Come spiegato nel secondo paragrafo l'attività di gestione al rischio prevede l'utilizzo di diverse strategie in base al tipo di rischio da gestire. In questo senso se la probabilità di accadimento e l'impatto sono bassi bisogna solamente monitorare la dinamicità dell'evento. Se al contrario le variabili sono alte bisogna evitare il rischio. In casi in cui solamente il costo è molto elevato si deve cercare di diminuire l'impatto trasferendolo a terzi mentre

<sup>82</sup> Addattamento LARKIN J., *Strategic Reputation*, 2003, pag. 60

per quanto riguarda gli eventi con probabilità molto alte bisogna mitigare e adottare misure di controllo.

- Gap analysis e identificazione delle risposte

Il terzo step del modello di Larkin<sup>83</sup> è la valutazione del divario tra performance attuale e aspettative degli stakeholders. Una volta determinato il gap bisogna analizzare l'efficacia della gestione del rischio e se i bisogni degli stakeholders sono soddisfatti. E' indubbio che sia importante tener conto di come l'organizzazione si comporta nel mercato e quali stakeholders sono in grado effettivamente di influenzare la reputazione e la performance. Questa fase consente la determinazione delle differenze tra le percezioni aziendali sugli obiettivi, i valori e le priorità e le credenze dei maggiori stakeholders. A differenza degli altri rischi aziendali, il rischio di reputazione richiede un costante rapporto con gli stakeholders. Le aziende devono soddisfare tutte le loro esigenze poiché qualsiasi soggetto interessato potrebbe influenzare la redditività se le sue esigenze non sono soddisfatte. Si ricorda che il principale motivo della cattiva reputazione è il gap tra aspettative e performance.

- Sviluppo di strategie

Il quarto step si focalizza sulla determinazione delle risposte che l'azienda idealizza per la gestione del rischio di reputazione. Le strategie da utilizzare sono la conseguenza degli altri step. Secondo la mappatura dei rischi l'impresa deve intraprendere un percorso nel gestire la reputazione. Per quanto riguarda invece le strategie di colmare il gap tra performance e aspettative degli stakeholders, il management aziendale bisogna prendere dei provvedimenti discrezionali.

---

<sup>83</sup> LARKIN J., *Strategic Reputation*, 2003, pag. 60

- Implementazione

Questo step ha come scopo l'implementazione della strategia approvata dal management in piani di azione e la comunicazione con i più rilevanti stakeholders. In questo modo si assicura di evitare impatti negativi sull'azienda.<sup>84</sup> La comunicazione sia interna che esterna è molto importante per stabilire buone relazioni con le parti interessate e di raggiungere gli obiettivi di Risk Management.

- Mantenerne il processo attivo

L'ultimo passaggio del modello è solamente un accorgimento che serve per ricordare a chi effettua le valutazioni che il processo di risk management deve essere continuo e costante.<sup>85</sup> In generale il processo di Risk Management è un processo costante che richiede continue rivalutazioni perché la dinamicità risiede nella natura dei rischi.

### 2.3.2. La gestione del rischio reputazione secondo Regan<sup>86</sup>

Il modello di Laureen Regan ha lo scopo di integrare il processo di gestione del rischio reputazionale nel framework ERM. Tuttavia il modello assomiglia molto al modello di Larkin nella struttura e nelle modalità di svolgimento. Secondo l'autore la buona reputazione può essere una chiave di un vantaggio competitivo. Questo è di particolare importanza nell'ambiente di oggi caratterizzato da grande competizione, globalizzazione dei mercati e flussi istantanei di informazioni. La reputazione conferisce vantaggi nell'accesso in mercati importanti, attrae la raccolta di capitali, l'alta qualità di manodopera e aiuta a mantenere buone relazioni con i fornitori e i clienti. Tuttavia la gestione

---

<sup>84</sup>LARKIN J., *Strategic Reputation*, 2003, pag. 62

<sup>85</sup>LARKIN J., *Strategic Reputation*, 2003, pag. 63

<sup>86</sup>Cfr. REGAN L., *A framework for integrating Reputation Risk into the Enterprise Risk Management*, 2008, pag. 188

del rischio reputazionale non è ben stabilita tra le aziende. Ci sono diversi motivi sul mancato interesse nei confronti del reputation risk management.

Innanzitutto le aziende sono sempre state concentrate sulla gestione dei rischi finanziari e operativi e sulla compliance con i regolamenti come il Sarbanes-Oxley Act<sup>87</sup> ad esempio e molti non sono tuttavia conformi ai suddetti principi per passare alla gestione al rischio reputazionale. Inoltre il rischio reputazionale è molto più complicato da gestire rispetto al rischio finanziario poiché non esiste una definizione precisa e largamente riconosciuta sul concetto di reputazione e rischio di reputazione. Spesso la gestione del rischio reputazionale è difficile da realizzarsi perché manca pure una classificazione e un metro di valutazione del rischio stesso. Infine molti manager pensano che la reputazione aziendale sia funzione della reputazione di tutte le aziende presenti in un dato settore e quindi spendere risorse per migliorarla non ha nessun senso.

D'altronde i costi di una cattiva reputazione sono molto elevati e possono portare delle perdite elevate oltre alla perdita dei vantaggi elencati della reputation risk management. Nel 2005 Standard and Poor's<sup>88</sup> iniziò ad analizzare la processo di enterprise risk management nelle aziende e scoprì che la reputazione si rivela un fattore importante nel processo di gestione del rischio aziendale e che rappresenta un elemento cruciale per portare avanti un business di successo.

Infatti il modello di Regan si basa sulla sul fatto che la gestione della reputazione deve essere parte integrante del processo di ERM e che si tratta di un processo legato alla pianificazione strategica i cui i responsabili diretti sono i membri del Consiglio di Amministrazione. Il modello da implementare è diviso in cinque step che rappresentano l'intero processo che assomiglia molto al processo di Enterprise Risk Management in quanto si tratta di un modello

---

<sup>87</sup>In Europa le aziende assicurative devono essere conforme ai standard europei Solvency2

<sup>88</sup>Cfr. REGAN L., *A framework for integrating Reputation Risk into the Enterprise Risk Management*, 2008, pag. 189

dinamico e non statico. Il processo deve essere periodicamente revisionato per garantire il suo funzionamento.

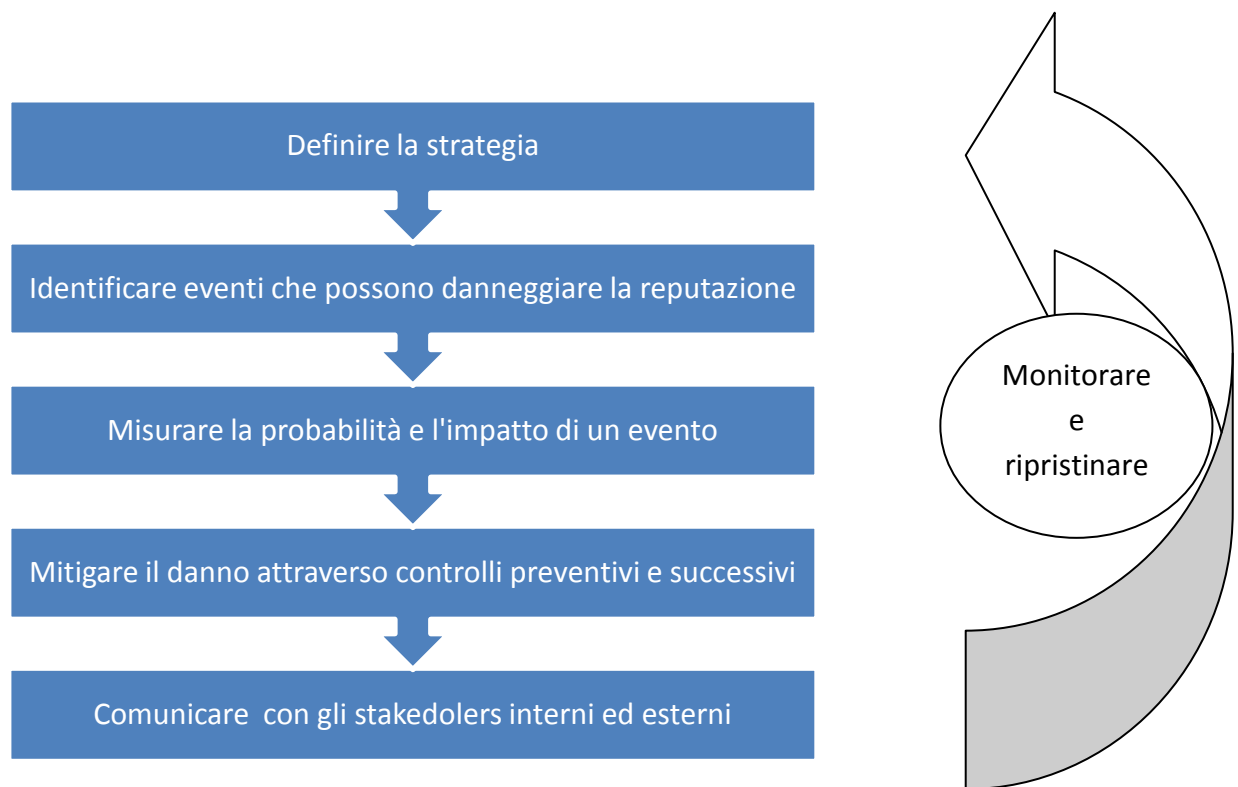


Fig.9 - Il processo di Reputation Risk Management<sup>89</sup>

- Definizione della strategia<sup>90</sup>

Il primo elemento del processo di gestione del rischio reputazionale è la definizione della strategia. Prima di tutto l'autore offre la concettualizzazione del ERM che è *“un processo sistematico che consente all'impresa di identificare opportunità e minacce alle performance di tutta l'organizzazione e le gestisce in modo unitario al fine di realizzare gli obiettivi dell'impresa”*.

<sup>89</sup> Addattamento da REGAN L., *A framework for integrating Reputation Risk into the Enterprise Risk Management*, 2008, pag. 189

<sup>90</sup> Cfr. REGAN L., *A framework for integrating Reputation Risk into the Enterprise Risk Management*, 2008, pagg. 189, 190

Il primo passo richiede una definizione degli obiettivi da realizzare durante l'intero processo. Bisogna rispondere a domande come – Cosa è per noi la reputazione e come dobbiamo gestirla, come possiamo integrare questo processo nell'processo di ERM, chi sarebbe il responsabile del reputation risk management, chi sono i principali stakeholders e quali sono le loro aspettative. La definizione più importante è quella che fa riferimento ad una prospettiva interna all'impresa di reputazione come asset intangibile, e una prospettiva esterna che riguarda la percezione degli stakeholder; la strategia non può che considerare e monitorare costantemente le istanze degli stakeholder, nonchè perseguire una coerenza di fondo di tutte le iniziative dell'impresa, da quelle di comunicazione a quelle più strettamente operative. E fondamentale conoscere la reputazione corrente dell'impresa. Esistono diverse metodologie per fare ciò. Diverse società forniscono delle classifiche e misure che possono essere utilizzate. Inoltre le pubblicazioni come Fortune, il Wall Street Journal e il Financial Times pubblicano periodicamente classifiche sulla reputazione dei diversi settori industriali e sulle singole società. Possono anche essere condotte indagini sui media e presso i clienti che possono fornire un punto di partenza per comprendere la reputazione dell'impresa.

- Identificare gli eventi<sup>91</sup>

Una volta che il contesto di reputation risk management sia definito bisogna identificare l'insieme di eventi dannosi. Il danno reputazionale è un effetto secondario dopo l'accadimento di altri eventi che derivano da rischi primari. All'interno del ERM ciascun evento che porta un rischio con sé deve essere valutato cercando di capire il rischio primario (diretto) portatore di perdite dirette e quello indiretto ovvero la perdita di reputazione.

---

<sup>91</sup>Cfr. REGAN L., *A framework for integrating Reputation Risk into the Enterprise Risk Management*, 2008, pagg. 190, 191



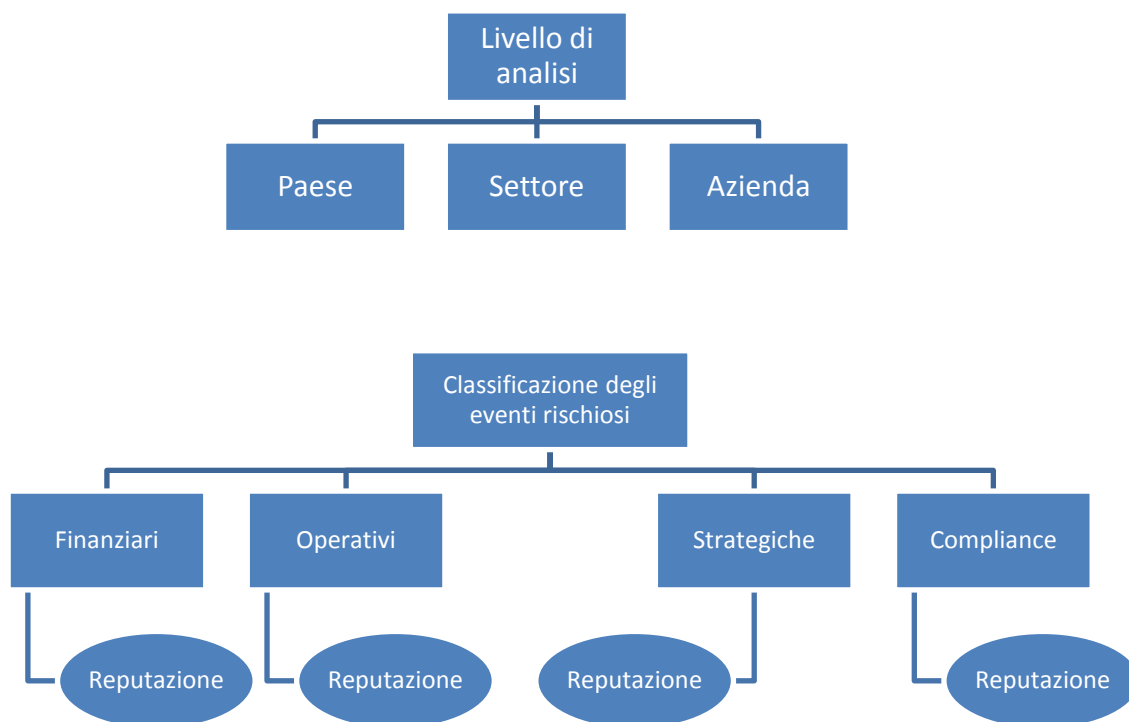


Fig.10 - Identificazione degli eventi che portano al danno reputazionale.<sup>92</sup>

Come riportato nella figura in ogni azienda deve essere presente una classifica con gli eventi rischiosi che possono essere considerati anche eventi reputazionali in quanto portatori di perdite di tipo secondario. Deve essere creato un apposito team all'interno con conoscenze specifiche dell'azienda e del settore e formato da membri di livelli gerarchici differenti. I senior executive contribuiscono con le loro conoscenze di tipo strategico mentre il management aziendale con le relazioni con i clienti e i fornitori individua con più facilità gli eventi di tipo operativo. Tutte le aree funzionali devono essere presenti nel

<sup>92</sup> Addattamento REGAN L., *A framework for integrating Reputation Risk into the Enterprise Risk Management*, 2008, pag. 191

team. Tuttavia gli eventi di maggior interesse sono quelli che portano dei rischi che comporterebbero la reputazione aziendale.

Esistono diverse modalità di svolgimento del processo di identificazione degli eventi. Secondo Rebora<sup>93</sup> gli eventi che possono portare delle perdite di reputazione sono di tipo esterno e interno. Tra i primi sono presenti i rischi di tipo economico – sono legati all’attività imprenditoriale in generale, alle forze competitive e alla disponibilità di capitali, i rischi sociali legati ai cambiamenti del contesto ambientale e sociale, alla demografia e l’immigrazione, rischi politici – legati alla normativa e il contesto politico, rischi naturali – legati ad avvenimenti della forza della natura come incendi, alluvioni e terremoti, rischi tecnologici – legati all’innovazione alla gestione delle informazione e la disponibilità di infrastrutture informatiche. Per quanto riguarda invece i rischi di tipo interno si ha il rischio connesso al personale – che dipendono dalla cultura interna e il comportamento dei dipendenti (rischio di frode, azioni illecite ecc), rischi connessi ai processi che riguardano le modalità di gestione dei processi interni, rischi connessi alle infrastrutture interne, rischi connessi alle tecnologie e all’utilizzo degli strumenti informatici interni. Per quanto riguarda invece il calcolo del livello di esposizione del rischio non esiste una guida standard da seguire. Possono essere d’aiuto eventi come brainstorming, interviste con esperti interni ed esterni e pubblicazione di report.

Il rischio reputazionale può essere provocato dalle operazioni aziendali, da eventi esterni e dalle relazioni con terzi parti. Il processo di identificazione deve considerare tre livelli di rischio – a livello di paese, di settore e di azienda. All’interno delle aziende il danno può derivare da eventi come la rottura di rapporti con i fornitori, la frode interna, violazione di standard etici oppure da comportamenti non corretti da partner aziendali.

Tuttavia gli sforzi non sono sempre sufficienti per mantenere una buona reputazione che spesso dipende da quella mediamente presente nel settore di

---

<sup>93</sup> GIANFRANCO REBORA, *La crisi dei controlli, Imprese e istituzioni a confronto*, 2004

riferimento. In altri casi invece la reputazione è funzione del paese in cui è presente la sede aziendale.

- Misurare i rischi<sup>94</sup>

Una volta determinata la lista degli eventi rischiosi bisogna dividere i rischi in categorie come mostrato nella figura precedente. Gli eventi che presentano caratteristiche simili devono essere raggruppati nelle stesse categorie. All'interno delle categorie anche le misure di gestione degli eventi presentano delle caratteristiche simili. Ad esempio i rischi finanziari sono tipicamente gestiti con contratti derivati mentre i rischi operazionali sono gestiti con cambiamenti nei processi.

Le aziende devono suddividere i rischi per la loro importanza per allocare meglio le risorse per la loro gestione. Nella seguente figura è rappresentato il metodo più frequentemente utilizzato per la misurazione dell'impatto dei rischi e dalla loro probabilità di accadimento. Il metodo è lo stesso che è stato utilizzato nel modello di Larkin.

---

<sup>94</sup>Cfr. REGAN L., *A framework for integrating Reputation Risk into the Enterprise Risk Management*, 2008, pagg. 191-193

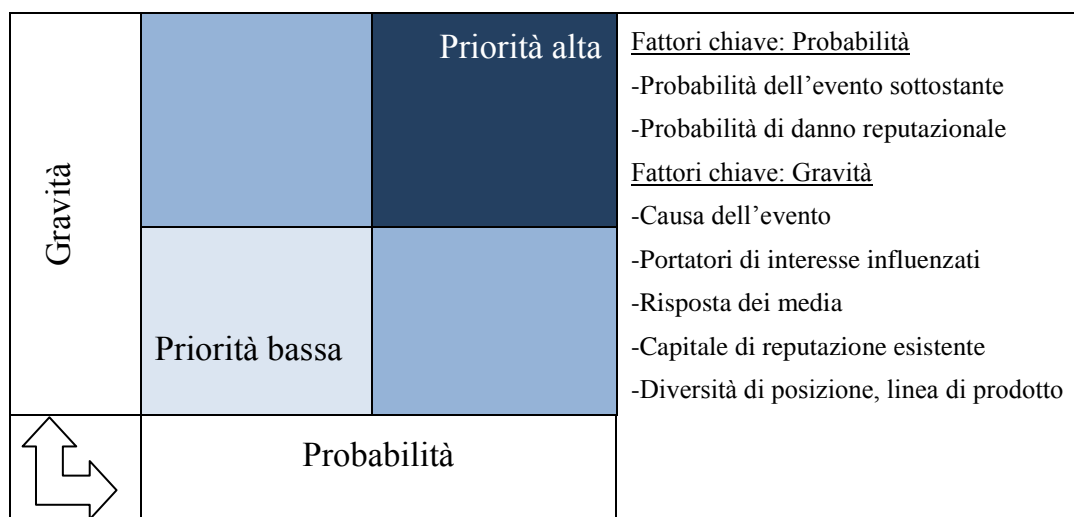


Fig.11 - Misurazione della probabilità e della gravità del danno reputazionale<sup>95</sup>

In questo processo l'evento sottostante e il danno reputazionale associato sono il punto di partenza. Sebbene siano presenti numerosi strumenti per la quantificazione dei rischi finanziari, il danno reputazionale deriva da eventi che spesso sono difficilmente quantificabili. Questi sono i rischi che non sono ben definiti, rischi per i quali manca un'informazione storica e rischi che sono soggetti a manipolazione dagli esseri umani. Tra questi rientrano i rischi strategici e i rischi operativi. Inoltre non esiste un accordo comune su come misurare il rischio reputazionale una volta determinato. Le misure di tipo quantitativo che possono aiutare a determinare il rischio sono spesso difficilmente utilizzabili e non è neppure necessario sapere sempre l'effetto espresso in numero. Le misure qualitative invece mirano a mettere un ordine dei rischi partendo da quelli più importanti a quelli meno importanti. Facendo un ordine si possono meglio distribuire le risorse necessarie per la gestione dei rischi aziendali.

Nella figura è rappresentato il metodo – mappa dei rischi reputazionali. Viene assegnato un punteggio dell'attesa probabilità di accadimento di un danno e dall'atteso impatto di un evento. Nell'asse delle ascisse sta la probabilità mentre

<sup>95</sup> Addattamento REGAN L., *A framework for integrating Reputation Risk into the Enterprise Risk Management*, 2008, pag. 192

nell'asse delle ordinate – la gravità degli eventi. Quando si mappa la probabilità di accadimento bisogna considerare l'evento sottostante e la probabilità che un danno addizionale – di tipo reputazionali si verifichi.

La gravità dell'evento reputazionale dipende dalla causa dell'evento. Ad esempio se un evento è percepito come evento sotto il controllo del management aziendale è considerato di alto livello di gravità. Se un evento invece non è controllato dall'azienda ma dipende da fattori esterni è considerato meno grave. Eventi come la frode interna o il mancato rispetto di principi etici comportano delle perdite mediamente maggiori rispetto gli altri tipo di eventi.

Tuttavia quando si tratta di eventi interni che però non fanno parte del core business, le perdite reputazionali non sono molto grandi. Questo è il caso di Hewlett-Packard che a seguito dei vari scandali interni nel 2006 non subì nessun calo azionario poiché gli eventi non riguardavano il core business dell'azienda.

Secondo alcuni studi<sup>96</sup> ci sono alcuni fattori che possono aumentare la gravità degli eventi reputazionali e devono essere presi in considerazione nel processo di mappatura. Le grandi aziende quotate attraggono più attenzione rispetto le piccole aziende. Inoltre le società di azioni contengono un maggior numero di stakeholders cui bisogni devono essere soddisfatti. Il danno reputazionale è meno grave quando le aziende sono diversificate sia geograficamente che per quanto riguarda le loro linee di prodotto. Altri attori invece sostengono che esistono vere e proprie leve reputazionali che sono definite come<sup>97</sup> *“tutte quelle iniziative che concorrono ad amplificare le conseguenze – positive o negative – che i fattori di rischio possono generare sulla reputazione aziendale”* In sede di valutazione della gravità degli eventi dannosi devono essere prese in considerazione questi effetti moltiplicativi che sono principalmente di tre tipologie. Innanzitutto vi sono le relazioni con gli stakeholder. Le relazioni che si ha con le parti interessate determina le conseguenze dannose. Buon rapporto

---

<sup>96</sup>Cfr. ALT K. S., *Managing reputation risk*, 2002

<sup>97</sup>GIANFRANCO REBORA, *La crisi dei controlli, Imprese e istituzioni a confronto*, 2004, pag. 501

che va oltre all'interesse economico può essere decisivo nel successo delle politiche di Crisis Management. Inoltre sono importanti anche i messaggi che trasmette una società riguardo le attività che svolge in modo tale da ottenere fiducia da parte dei consumatori. Infine i sistemi di certificazione e qualità che si basano su aspetti di miglioramento continui e attenzione costante sui bisogni degli stakeholders possono avere un ruolo amplificativo degli effetti reputazionali.

Gli effetti in stretta correlazione con le caratteristiche del rischio<sup>98</sup> le leve reputazionali possono avere un effetto negativo – maggior danno economico, o positivo – inteso come opportunità di diminuire l'impatto dei rischi.

- Mitigare il rischio di danno reputazionale<sup>99</sup>

Per ciascun rischio che è inserito nel quadrante con la priorità alta si devono identificare le ragioni d'essere di quel rischio. L'azienda deve mettere in atto strategie volte a diminuire la probabilità di accadimento dell'evento dannoso oppure deve diminuire l'impatto di un dato evento se questo si è verificato. Secondo Knight e Pretty<sup>100</sup> quando si verificano eventi disastrosi in azienda la risposta tempestiva del management è un fattore più significativo rispetto alle perdite dirette finanziarie dell'evento. Questo significa che le organizzazioni devono avere dei piani d'azione prima che un evento occorra per gestire le dirette conseguenze nel futuro. Se questo non accade il risk management è percepito come un processo poco effettivo dagli stakeholders. Le tecniche di gestione delle dirette conseguenze dipendono dal tipo di evento dannoso e vengono definite come tecniche di Crisis Management.

Il Crisis Management prevede la messa in atto di piani di azione ancora prima che il danno avvenga. Il danno reputazionale si verifica perché le valutazioni

---

<sup>98</sup> Cfr. Cap.1.2 – Definizione di rischio

<sup>99</sup> REGAN L., *A framework for integrating Reputation Risk into the Enterprise Risk Management*, 2008, pagg. 193-194

<sup>100</sup> Cfr KNIGHT F. PRETTY J., *The impact of catastrophes on shareholder value*, 1995

degli stakeholders cambiano in risposta agli eventi e in risposta alle capacità dell'azienda di gestire quell'evento. Le valutazioni delle parti interessate cambiano nel momento in cui un certo evento attrae l'attenzione dei media. In questo senso gestire un evento significa concentrarsi sulla comunicazione con i media e le principali parti interessate.

Se l'azienda riesce a stabilire delle forti relazioni con i mass media prima che si verifichi un evento e se riesce a stabilire i piani d'azione in anticipo la gestione del rischio reputazione diventa un compito più facile. Le preoccupazioni di ciascun portatore di interesse devono essere capite e comunicate in linguaggio appropriato. Ad esempio gli investitori, i clienti e gli organi di regolamento utilizzano linguaggi differenti e hanno preoccupazioni diverse in relazione con le aziende. L'obiettivo principale delle organizzazioni è di assicurare tutti gli stakeholders che le loro pretese siano capite e soddisfatte. La seguente figura mostra le considerazioni per un effettivo processo di mitigazione delle perdite reputazionali.



Fig.12 - Mitigare il danno reputazionale<sup>101</sup>

L'impresa deve nominare un portavoce per comunicare con i media e le principali parti interessate. Il portavoce deve essere informato circa l'impresa, l'industria in cui opera per garantire la credibilità dei messaggi trasmessi. Protocolli di controllo interno e comunicazione interna dovrebbero garantire che tutte le richieste siano inoltrate al portavoce e che ci sia solo un canale di comunicazione con i media. Altrimenti sorge il rischio di comunicare messaggi conflittuali e non corretti. Il portavoce deve essere un soggetto abituato alle azioni dei media deve sapere cosa aspettarsi in qualunque momento. I messaggi trasmessi devono essere onesti poiché è dimostrato che gli sforzi per nascondere la verità sono delle tecniche molto fragili e le ripercussioni per le imprese molto gravi.

Il ruolo del portavoce è molto importante. Le sue parole sono analizzate dai media e spesso utilizzate per dare giudizi sulla reputazione aziendale. In alcuni casi si ha la mancanza di commenti su determinati fatti. Questa strategia del tipo

<sup>101</sup> Addattamento REGAN L., *A framework for integrating Reputation Risk into the Enterprise Risk Management*, 2008, pag. 193



– “no comment” potrebbe essere interpretata come volontà di nascondere qualcosa e sentirsi in colpa. Infatti non è consigliabile non fornire nessun commento riguardo un dato evento altrimenti si rischia di peggiorare la reputazione. In alcuni casi per motivi legali o semplicemente perché non si dispone di nessuna risposta, il portavoce potrebbe essere messo in difficoltà a rispondere alle domande degli intervistatori. In questi casi invece di non fornire nessuna risposta è meglio spiegare che in questo momento non si dispone di nessuna risposta e al più presto possibile l’azienda avrà un commento riguardo l’evento interessato.

La comunicazione con l’esterno deve essere anche tempestiva. Se un’impresa sta in silenzio dopo che un evento sia diventato di pubblico interesse a commentare le dinamiche potrebbe essere un esperto esterno dell’azienda che non conosce bene gli obiettivi aziendali. Questo può risultare in una cattiva pubblicità per le società e di conseguenza di perdita del capitale reputazionale. Quando si accerta che un dato evento è stato causato dall’azienda in questione è molto importante accettare la responsabilità, scusarsi e comunicare gli step da intraprendere per risolvere il problema. Questo tipo di comunicazione garantisce l’integrità aziendale e la soddisfazione degli interessi degli stakeholders.

#### - Comunicare e monitorare

Il processo di Enterprise Risk Management per i rischi reputazionali termina con la comunicazione e il monitoraggio. I dipendenti dell'azienda devono essere informati sull'andamento della loro società per garantire che ciascun soggetto aziendale protegga e migliori la reputazione corporativa. Come tutti i tipi di rischi, il rischio reputazionale si caratterizza con la dinamicità. Anche se il management aziendale sviluppa un buon sistema di ERM i rischi e gli eventi devono essere periodicamente rivalutati per garantire il consolidamento della reputazione nel tempo.

Il capitale reputazione ha un grosso valore per le aziende. I rischi reputazionali sono difficilmente misurabili e calcolabili rispetto ai rischi finanziari. Tuttavia il loro impatto sulle aziende è altrettanto minaccioso. In questo senso l'integrazione nel modello ERM della gestione del rischio di reputazione è importante per mantenere una buona reputazione e soddisfare i bisogni degli stakeholders.

#### 2.4. Metodologie di determinazione del rischio reputazionale

Tra i punti critici del modello Enterprise Risk Management è senza dubbio la metodologia di determinazione del rischio reputazionale. Il framework propone l'utilizzo dello strumento della mappatura dei rischi per calcolare l'esposizione aziendale. Tuttavia nella realtà aziendale si possono utilizzare altri metodi integrandoli con i metodi tradizionali della gestione del rischio, esposti nel secondo paragrafo del capitolo.

La reputazione di un dato ente non è direttamente misurabile per cui è necessario analizzare diverse variabili al fine di consentire una misurazione indiretta del concetto di reputazione. Spesso, infatti, alcuni attori si sono concentrati sulla misurazione di alcuni rischi primari per stimare l'esposizione al rischio reputazionale. Secondo Jason Perry e Patrick de Fournnuovelle<sup>102</sup> le perdite reputazionali sono conseguenza delle perdite operative. In questo senso il rischio reputazionale può essere una funzione o conseguenza del rischio operativo. Nella letteratura sono presenti diversi metodi qualitativi e quantitativi che possono essere utilizzati come stima per il calcolo del rischio reputazionale.

---

<sup>102</sup> J.PERRY, P. FOUNTNOUELLE, *Measuring Reputation Risk: The Market Reaction to Operational Loss Announcements*, 2005

#### 2.4.1. Metodi qualitativi di determinazione del rischio reputazionale

La tecnica maggiormente utilizzata per calcolare l'esposizione al rischio è la mappatura dei rischi espressa nel secondo e nel terzo paragrafo. Grazie alla sua facilità di utilizzo si può applicare per la misurazione di tutti i tipi di rischi in tutte le tipologie di azienda. Tuttavia nella realtà ci sono anche altre tecniche come il Reputation Quotient, Il Reputation Index, Il Fortune's most admired company e il RepTrack.

##### - Il Reputation Quotient<sup>103</sup>

Questo strumento è stato proposto per la prima volta da Charles Fonbrun e successivamente sviluppato dal Reputation Institute e dalla società Harris Interactive.<sup>104</sup> Il frutto della collaborazione è la creazione di uno strumento standardizzato che potesse essere utilizzato per misurare la percezione sulle aziende. Sono state svolte indagini di mercato per scoprire l'opinione dei consumatori riguardo le aziende che ritenevano di buona e cattiva reputazione. Secondo i risultati della ricerca ci sono sei dimensioni con 20 attributi che sono il parametro degli stakeholder nella loro valutazione della reputazione aziendale.

---

<sup>103</sup> Cfr. CHARLES J. FOMBRUN CHRISTOPHER B. FOSS, *The Reputation Quotient: Developing a Reputation Quotient*, 2001

<sup>104</sup> ABRAHAM, FRIEDMAN, KHAN, SKOLNIK, *Is Publication of the Reputation Quotient (RQ) Sufficient to Move Stock Prices?*, 2008



Fig.13 - I driver del Reputation Quotient

- Emotional Appeal

Il primo driver è legato alla sfera emozionale dei consumatori che valutano le aziende. È funzione del grado di rispetto, ammirazione e legame dei clienti con la società in questione.

- Prodotti e servizi

Questa dimensione dipende dalla percezione sulla qualità dei prodotti, l'innovazione, il valore dei servizi e dell'affidabilità aziendale.

- Ambiente di lavoro

Costituisce un insieme di percezioni riguardo a come un'azienda viene gestita, la sicurezza sull' lavoro e la qualità dei dipendenti che vi lavorano.

- Financial Performance

I consumatori prendono in considerazione anche le prestazioni economico-finanziarie nella loro valutazione della reputazione aziendale. Tra le variabili di questa categoria ci sono i livelli di redditività, le prospettive e la rischiosità degli investimenti aziendali.

- Vision and Leadership

Il quinto driver del Reputation Quotient è la visione e la leadership. Le variabili sottostanti sono di tipo qualitativo e sono legate alla capacità dell'azienda di presentarsi con una visione chiara, esplicita e con un corpus direttivo con doti di leadership.

- Social Responsibility

L'ultimo elemento del Reputation Quotient è la responsabilità sociale. Ogni azienda ha dei rapporti con la società e i cittadini. I consumatori sono molto sensibili alle dinamiche riguardanti questi rapporti. Infatti, nella loro valutazione della reputazione includono le relazioni tra le società e l'ambiente esterno.

Una volta determinati i venti attributi principali categorizzati in sei gruppi a seguito delle interviste svolte dai ricercatori del Reputation Institute vengono fatte indagini sull'importanza di questi elementi. Ad ogni soggetto viene chiesto di individuare le migliori e le peggiori aziende in base alla loro reputazione e successivamente attribuire un valore da 0 a 7 per ogni driver del RQ. Questo driver viene poi trasformato in percentuale e così si arriva alla classificazione delle aziende. Le classifiche sono pubblicate annualmente dalla società Harris Interactive e possono essere un utile metro della reputazione aziendale. Alcuni

attori sostengono che la pubblicazione del report – Reputation Quotient incide fortemente sulla fluttuazione dei titoli azionari aziendali<sup>105</sup>.

- Reputation Index<sup>106</sup>

Un altro strumento qualitativo utile per la misurazione del rischio reputazionale è il Reputation Index sviluppato da Cravens, Goad e Ramamoorti. Per formare l'indice si effettuano delle interviste come nel caso del Reputation Quotient però stavolta da soggetti interni all'azienda. Nel sondaggio partecipano 650 amministratori delegati che hanno risposto ad un set di domande. Secondi i risultati il 72% dei partecipanti hanno classificato come fattore più determinante la qualità dei prodotti e dei servizi e l'affidabilità della società. Tra le altre risposte quelle più frequenti sono state - la qualità di gestione, il valore aggiunto per i clienti, la responsabilità sociale e l'innovazione nel settore. Tutte le risposte degli amministratori delegati sono state poi raggruppate in diverse categorie – prodotti, dipendenti, relazioni esterne, innovazione e la creazione di valore, solidità patrimoniale e finanziaria, strategia, cultura aziendale e Intangible Liabilities. Per ciascun elemento è associato un punteggio che varia da 1 a 9. Una volta determinati queste componenti l'indice si sviluppa attraverso interrogazioni dei principali stakeholders aziendali per valutare la loro opinione. Il gruppo più importante è senza dubbio il cliente, ma non è sufficiente per valutare adeguatamente la reputazione. Devono essere interrogati anche altri stakeholders come i fornitori, i dipendenti, i partner e i concorrenti. Includendo nell'analisi tutte le parti interessate si forma uno strumento più sofisticato in grado di esprimere meglio la reputazione aziendale rispetto al Reputation Quotient. I punti seguenti rappresentano gli elementi che sono stati rilevati per la misurazione dell'indice.

---

<sup>105</sup> Cfr. ABRAHAM, FRIEDMAN, KHAN, SKOLNIK, Is Publication of the Reputation Quotient (RQ) Sufficient to Move Stock Prices?, 2008, pag316

<sup>106</sup> Cfr. K. CRAVENS, O. GOAD, S. RAMAMOORTI, *The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation*, 2003

- Prodotti e servizi

I prodotti offerti in azienda sono il valore più importante per un consumatore e sono determinanti per la creazione di un brand stabile. Questo è uno dei principali driver della reputazione in quanto il contatto dei consumatori con l'azienda si stabilisce maggiormente attraverso i prodotti e i servizi offerti. Bisogna misurare gli attributi dei prodotti offerti come la qualità, l'affidabilità, la semplicità di utilizzo ecc. Inoltre è importante che l'indice tenga conto della differenza tra brand e reputazione corporativa. Il brand a volte non coincide con il nome della società quindi anche se un dato brand ha una cattiva immagine questa può non incidere sulla reputazione corporativa dell'azienda. Se invece si ha la coincidenza del nome del prodotto con il nome della società è indubbio che le perdite legate al brand si ripercuotano direttamente all'intera società.<sup>107</sup>

- Dipendenti

I dipendenti in azienda sono i soggetti che sono i diretti responsabili della qualità dei prodotti e dei servizi e quindi sono responsabili della reputazione aziendale.<sup>108</sup>. Inoltre le loro azioni sono anche un esempio per l'esterno. Quando i dipendenti non sono leali con l'azienda e non si sentono partecipi spesso anche i clienti agiscono nello stesso modo e di conseguenza le perdite reputazionali sono notevoli. All'interno delle aziende è presente lo stesso fenomeno. I livelli più alti di dirigenza danno esempio ai livelli più bassi e le loro azioni sono prese appunto ad esempio. Questo fenomeno si chiama Top of the tune<sup>109</sup>. Ecco perché è importante prendere in considerazione l'opinione dei dipendenti nel valutare la reputazione.

---

<sup>107</sup> Cfr. JENNY RAYNER, *Managing Reputational Risk*, 2003, pag. 9

<sup>108</sup> K. CRAVENS, O. GOAD, S. RAMAMOORTI, *The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation*, 2003, pag. 205

<sup>109</sup> Vedere p. 43

- Relazioni esterne

Devono essere valutate le relazioni aziendali con i fornitori, i partner, gli investitori e i competitors. La qualità dei rapporti è funzione della buona reputazione aziendale. Prendendo in considerazione le opinioni di soggetti lontani dall'azienda si ottiene l'idea di come un'azienda si presenti nel mercato, il grado di responsabilità sociale e l'impatto sull'ambiente.

- Innovazione e creazione di valore

Entrambi gli elementi sono importanti per differenziarsi nel mercato in cui un'azienda opera. Misurare l'innovazione e la creazione di valore significa concentrarsi su indici come il numero di nuovi prodotti in base alle esigenze dei clienti, fidelizzazione dei clienti ecc.

- Solidità patrimoniale e produttività

I report economico-finanziari sono uno strumento di comunicazione per fini legali ma anche per mantenere una buona relazione con gli stakeholders. Alcuni attori considerano i report societari come uno strumento che può permettere di migliorare la reputazione aziendale e di ripristinarla quando si hanno danneggiamenti.

- Strategia

Il processo decisionale in azienda dipende dalla strategia. Tutte le decisioni aziendali hanno un rischio celato che può incidere sulla reputazione. In situazioni in cui si ha una mancanza di un buon processo di pianificazione e controllo si ha una perdita di valore e di conseguenza perdita di capitale reputazionale.



- Cultura aziendale

La reputazione aziendale è funzione del clima aziendale. È importante adottare dei comportamenti etici in azienda e dotarsi di codici di condotta. In alcuni casi è raccomandabile anche creare un apposito comitato capace di analizzare tutte le questioni etiche e di comunicare al consiglio di amministrazioni casi in cui gli standard etici non sono stati rispettati. Questo elemento potrebbe causare un danno alla reputazione dovuto alla perdita di credibilità di qualsiasi portatore di interesse.

- Debiti Immateriali<sup>110</sup>

Infine l'ultima componente dell'indice di reputazione è legata alle passività presente nel bilancio che derivano dalla reputazione. Bisogna separare analiticamente le passività generate dalla reputazione e quelle generate da altri fattori. Gli sforzi manageriali che generano immobilizzazioni immateriali come ad esempio il valore del brand producono delle passività in termini di reputazione aziendale.

Tutti questi elementi sono importanti per la determinazione della reputazione e di conseguenza per il rischio di reputazione. Secondo le risposte degli amministratori delegati però alcuni fattori sono più importanti di altri. La seguente tabella mostra con percentuali, l'importanza di ciascun elemento.

---

<sup>110</sup>Tradotto da inglese – Intangible Liabilities

<b>Componenti</b>	<b>Range di pesi</b>
Prodotti e servizi	30-60%
Dipendenti	1-20%
Relazioni esterne	1-10%
Innovazione	0-20%
Creazione di valore	5-20%
Solidità finanziaria e produttività	0-10%
Strategie	1-10%
Cultura	1-10%
Intangible Liabilities	0-0%

Tab.1 - Il peso per i diversi componenti del Reputation Index<sup>111</sup>

La divisione per percentuale serve per dare un peso a ciascun elemento in sede di valutazione della reputazione. In seguito sono stati intervistati diversi stakeholder a cui viene chiesto di dare un giudizio su questioni legati a ciascun elemento da 1 a 9. Questi poi sono ponderati per il range e così si ottiene un risultato medio attraverso il quale si potrebbero comparare le diverse aziende in base alle loro prestazioni legate alla reputazione.

---

<sup>111</sup> Addattamento K. CRAVENS, O. GOAD, S. RAMAMOORTI, *The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation*, 2003, pag. 209

- Il The Fortune's Most Admired Companies<sup>112</sup>

Il terzo metodo qualitativo per stimare l'esposizione del rischio è la classifica Fortune pubblicata annualmente. Questo strumento è molto simile a quelli precedenti in quanto si basa su sondaggi composti da 57 domande a cui partecipano vari dirigenti, analisti finanziari, direttori. Ai partecipanti si chiede di nominare le 10 aziende con miglior reputazione basandosi sui fattori seguenti – responsabilità sociale, innovazione, valore degli investimenti a lungo termine, utilizzo delle attività dell'azienda, talento delle risorse umane, equilibrio finanziario, qualità di prodotti e servizi, qualità del management.

- Il the RepTrack e il Global Pulse Survey

Il RepTrack è una classifica annuale fatta dal Reputation Institute e basata su interviste di consumatori in diversi paesi. In base agli studi dell'istituto fu creato il modello attraverso il quale si monitorano 27 indicatori di performance raggruppati in 7 punti utili per creare una piattaforma strategica di comunicazione tra l'azienda e gli stakeholders. I sette punti sono – prodotti e servizi, innovazione, posto di lavoro, governante, citizenship, leadership, performance. Il Global Pulse invece amplifica la ricerca conducendo le interviste in diversi stati in modo tale da rendere i risultati globalmente validi.

Le tecniche qualitative si assomigliano molto e presentano alcuni limiti in quanto sono poco utilizzabili nella pratica per il calcolo dei rischi. Tutti i metodi si basano su dei calcoli molto soggettivi e questo rende il processo poco affidabile. Per quanto riguarda il Reputation Quotient il maggior limite è dato dal fatto che la determinazione dell'esposizione al rischio di reputazione è calcolata in base alle interviste di tipo faccia a faccia e quindi dall'eccessiva soggettività. Il Reputation Index invece si basa sull'esperienza manageriale che

---

<sup>112</sup> <http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/>

non contiene il bagaglio conoscitivo sufficiente per la misurazione della reputazione delle società.

Inoltre alcuni attori sostengono che le variabili prese in considerazione sono relazionate in modo tale da presentare una correlazione alta tra di loro. Questo significa che basta un valore alto per influenzare l'intero risultato delle classifiche.<sup>113</sup>

#### 2.4.2. Metodi quantitativi per la determinazione del rischio reputazionale

I limiti esposti nel paragrafo precedente sono adeguatamente superati con le tecniche di misurazione di tipo quantitativo. Come già evidenziato le tecniche di tipo quantitativo possono essere probabilistiche o non probabilistiche. La prima categoria comprende gli strumenti che si basano sulla definizione della distribuzione probabilistica di un dato evento. Per eseguire le misurazioni di questo tipo occorre essere in possesso di dati storici attraverso fonti informative interne o esterne. Le tecniche non probabilistiche invece esprimono l'impatto del rischio attraverso un valore che non scaturisce da un calcolo statistico. Il maggior vantaggio dell'utilizzo di questi strumenti è l'alto grado di soggettività. Tuttavia per effettuare le misurazioni del rischio reputazionale che è di tipo secondario occorre calcolare l'impatto dei rischi di primo livello. Si capisce che la reputazione è un elemento estremamente qualitativo e le tecniche quantitative non sono sempre sufficienti. Infatti tra tutti le possibili soluzioni i metodi che possono essere sfruttati per la misurazione del rischio reputazionale non coincidono a pieno con i metodi espressi nel secondo paragrafo.

---

<sup>113</sup>SABRINA BONOMI, *Il rischio reputazionale nell'ottica del Risk Management*, 2012

- Intellectual Capital Approach<sup>114</sup>

Questo approccio si basa sul presupposto che esiste un divario tra il valore di mercato delle aziende quotate e il loro valore contabile<sup>115</sup>. Il gap tra i due valori è dovuto all'influenza degli asset intangibili e soprattutto dalla reputazione. Per stimare il capitale umano in azienda bisogna fare una stima su come l'azienda crea valore per i suoi consumatori. I fattori dipendono dal settore in cui opera l'azienda, il mercato, il modello di business, dal vantaggio competitivo e da fattori organizzativi. Quando sono stati individuati le variabili della reputazione bisogna individuare anche i fattori in bilancio che ne determinano il valore. Tra questi si possono individuare – il marchio aziendale, il copyright, i permessi e i diritti. Si fa un confronto tra il valore di mercato dei suddetti asset e il valore contabile. Tra le principali difficoltà di misurazione legati a questo strumento sono la soggettività e la parzialità delle valutazioni.

- Il metodo contabile

Un altro metodo che si basa sul confronto tra il valore di mercato di alcuni asset e il valore contabile è l'Accounting Method<sup>116</sup>. Questo metodo è più oggettivo in quanto come stime si prendono in considerazione gli asset immateriali presenti in bilancio. Secondo lo IAS 38<sup>117</sup> l'attività immateriale è “un'attività non monetaria, identificabile, priva di considerazione fisica”. Secondo il principio per iscrivere un'attività tra le attività immateriali bisogna assicurarsi che l'attività sia in grado di generare dei profitti. Inoltre deve trattarsi di una attività controllabile ovvero di impedire agli altri di sfruttare i benefici

---

<sup>114</sup>Cfr. Gabbi G., Patarnello A., Il valore della reputazione bancaria tra “Risk Management” e scelte strategiche, 2010 p.313

<sup>115</sup>Il valore contabile è la somma pagata per un particolare asset. Questo valore non cambia durante gli anni mentre il valore di mercato è il prezzo attuale di un asset. Il valore contabile è utile per il calcolo delle perdite e dei guadagni. La differenza tra questo valore il valore di mercato indica un profitto o una perdita – [www.investopedia.com](http://www.investopedia.com)

<sup>116</sup>Cfr. Gabbi G., Patarnello A., Il valore della reputazione bancaria tra “Risk Management” e scelte strategiche, 2010 p.314

<sup>117</sup>IAS 38 – [www.revisorionline.it/IAS\\_IFRS/IAS\\_38.htm#](http://www.revisorionline.it/IAS_IFRS/IAS_38.htm#)

economici, deve essere una risorsa che si può distinguere dal valore di avviamento. Questo significa che in caso di cessione la risorsa possa essere venduta separatamente, trasferita, data in licenza o se deriva da diritti contrattuali o legali si traduce in marchi, accordi di non concorrenza, licenze, diritti d'autore, brevetti, rapporti contrattuali di fornitura.<sup>118</sup> Una volta identificato il valore degli asset inclusi negli asset immateriali secondo lo IAS 38 bisogna confrontare il loro valore con il valore di fair value<sup>119</sup>. In questo modo si riesce a stimare la reputazione aziendale.

- Il metodo di mercato<sup>120</sup>

Il cosiddetto Marketing Approach misura la reputazione aziendale come funzione del brand. Il valore del brand è dovuto dall'attività di marketing e comunicazione con i consumatori e spesso si misura attraverso le royalties. L'ammontare che un mercato sarebbe disposto a pagare per ottenere il brand tramite licenza è a volte più alto rispetto al suo valore originario. Questa differenza è dovuta alla reputazione aziendale. Il principale limite di questo metodo è l'equiparazione del brand con la reputazione. La reputazione aziendale è un concetto più ampio in quanto dipende dai giudizi di tutte le categorie di stakeholders e non soltanto dai consumatori.

---

<sup>118</sup>GABBI G., PATARNELLO A., Il valore della reputazione bancaria tra "Risk Management" e scelte strategiche, 2010 p.314

<sup>119</sup>"L'espressione è inglese, e significa 'valore equo' e viene definito come: una stima razionale e imparziale del prezzo di un bene o servizio tenendo conto di fattori come la scarsità, l'utilità il rischio, il costo di produzione o di rimpiazzo, cioè di tutti quegli elementi che la teoria del valore usa per determinare il prezzo di un bene. Di solito il fv è il prezzo di mercato" – [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)

<sup>120</sup>A. TROTA G. CAVALLARO, *Measuring Corporate Reputation – A Framework for Italian Banks*, 2012

- Il metodo finanziario<sup>121</sup>

Il metodo finanziario si basa sulla valutazione dei titoli azionari. L'oscillazione delle azioni aziendali sono spesso determinati da eventi legati all'azienda. Alcuni attori sostengono che l'oscillazione è dovuta a due fattori – primario e secondario. Quello primario è legato ad un rischio primario – come il rischio operativo, finanziario, compliance o strategico. L'impatto secondario invece è dovuto alla perdita di reputazione. Tra le metodologie di determinazione di questa perdita è l'Event Study<sup>122</sup>. Questo strumento stima l'impatto delle notizie (positive o negative) riguardo la società, sulla reputazione aziendale. Per poter effettuare i calcoli bisogna individuare gli elementi di natura reputazionale che influenzano il rendimento e separarli dagli altri elementi che influiscono. Questo strumento è anche utilizzato per stimare l'impatto del rischio reputazione in quanto misura l'effetto di un evento che si è già verificato. Secondo Fountnouvelle e Perry<sup>123</sup> la perdita reputazionale si misura attraverso le reazioni dei mercati a seguito delle comunicazioni di perdite operazionali. Secondo gli autori se il valore di mercato di un'azienda diminuisce di più di quanto sia stata la perdita annunciata, allora vi è una perdita di tipo reputazionale. Gli eventi che possono causare le perdite sono esterni o interni. Quelli di tipo esterno non causano nessun danno all'immagine aziendale mentre per quanto riguarda quelli interni il valore si abbassa due volte di più. L'evento più minaccioso è la frode interna. Il limite di questo modello è la sua applicazione alle sole società quotate.

---

<sup>121</sup>GABBI G., PATARNELLO A., *Il valore della reputazione bancaria tra "Risk Management" e scelte strategiche*, 2010 p.316

<sup>122</sup>GABBI G., PATARNELLO A., *Il valore della reputazione bancaria tra "Risk Management" e scelte strategiche*, 2010 p.316

<sup>123</sup>J, PERRY, P. FOUNTNOUVELLE, *Measuring Reputational Risk: The Market Reaction to Operational Loss Announcements*, 2005

- Il metodo Balanced Scorecard<sup>124</sup>

Un altro modo per calcolare l'esposizione al rischio è la valutazione delle performance aziendali attraverso l'utilizzo della Balanced – Scorecard. Questo strumento è stato idealizzato da Kaplan e Norton con lo scopo di offrire alle aziende una metodologia per misurare le prestazioni aziendali. Il metodo si focalizza sull'analisi di quattro dimensioni considerate cruciali per le aziende – finanziaria, dei consumatori, dei processi interni, dello sviluppo e la crescita. Come si vede lo strumento prevede l'analisi di dati finanziari e non – finanziari. L'utilizzo separato di indicatori di performance da un'immagine sulle prestazioni passate delle aziende. La Balanced – Scorecard invece traduce gli obiettivi strategici – la visione e la missione in indicatori di performance. Il calcolo di queste performance aiuta la misurazione dei rischi in quanto si tratta di un calcolo orientato al futuro. La seguente figura riporta il framework generico della Balanced-Scorecard.

---

<sup>124</sup> Cfr- R. KAPLAN, D. NORTON, *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*, 1996





Fig.14 – La Balanced-Scorecard<sup>125</sup>

Le quattro dimensioni della Balanced-Scorecard permettono di elaborare un confronto tra obiettivi a breve termine e obiettivi a lungo termine. Partendo dalla definizione della strategia aziendale essa si traduce in obiettivi specifici attraverso degli indicatori di performance su quattro dimensioni. Lo scopo principale dello strumento è di migliorare la performance aziendale e non di rendere coscienti i managers dei dati passati. Inoltre si migliora il posizionamento rispetto ai concorrenti e la reputazione di conseguenza. La prospettiva legata ai consumatori è quella che maggiormente esprime la reputazione aziendale. L'azienda soddisfa i requisiti dei suoi clienti offrendo prodotto e servizi che al meglio corrispondono alle esigenze di mercato. I fattori di performance che possono essere utilizzati per analizzare il valore creato per i

<sup>125</sup> Adattamento R. KAPLAN, D. NORTON, *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*, 1996

clienti sono – gli attributi dei prodotti, le relazioni con i clienti, l’immagine e la reputazione. Attraverso la reputazione si misura il valore creato per i consumatori quindi per il buon funzionamento della Balanced – Scorecard si devono utilizzare delle stime sul rischio reputazionale.

I modelli attraverso i quali si stima l’esposizione aziendale al rischio di reputazione presentano il punto di partenza nel processo di gestione. Tuttavia la loro efficacia non è sempre garantita in quanto il rischio di reputazione è un asset estremamente qualitativo e immateriale e difficile sia da calcolare che da catturare in azienda. Spesso infatti il rischio di reputazione coincide con la mancanza di buona reputazione in azienda ed è calcolato attraverso la definizione stessa della reputazione aziendale<sup>126</sup>. La difficoltà di calcolo del rischio aziendale rende ancora più difficile la sua gestione. Gli eventi dannosi che possono pregiudicare la reputazione non sono ben chiari e una gestione preventiva è talvolta difficile da effettuarsi. In questi casi il management azienda bisogna adottare dei comportamenti volti a diminuire l’impatto del danno reputazionale attraverso tecniche di Crisis Management.

## 2.5. Reputation Risk Management e Corporate Governance

Nei paragrafi precedenti sono rese note le metodologie di gestione del rischio nella sua generalità (Enterprise Risk Management) e in principale le metodologie di Reputation Risk Management. Secondo gli studiosi tra i punti più difficili nello studio dei rischi è la misurazione dell’esposizione del rischio. Data la natura qualitativa del rischio reputazionale questo presenta molte difficoltà e spesso si ricorre all’utilizzo di strumenti per la gestione dei rischi di primo livello.<sup>127</sup> Tuttavia le tecniche adatte per la gestione del rischio sono altresì difficilmente identificabili. Nella generalità vi sono due tipi di tecniche – preventive e successive. Il primo tipo ha come scopo la riduzione della

---

<sup>126</sup>Vedi il calcolo di tipo qualitativo Capitolo 2 – paragrafo 2.4.2.

<sup>127</sup>Vedi Capitolo 2 – paragrafo 2.3. - Enterprise Risk Management

probabilità di accadimento<sup>128</sup> degli eventi prima che essi si sono verificati. Per far ciò bisogna conoscere molto bene la natura dell'evento dannoso e i suoi impatti. Si tratta di un processo di minimizzazione delle cause di rischio di reputazione.

Secondo molti studiosi il buon governo societario può favorire un ambiente in cui la probabilità di accadimento dei rischi sia bassa. Senza dubbio le società si devono assicurare con la stipulazione di appositi contratti per supportare alcuni rischi come i rischi di eventi naturali, il rischi di credito e ecc. Tuttavia le politiche di Corporate Governance aiutano nella generalità la riduzione dei rischi. Questo emerge anche dai recenti scandali finanziari (Enron, WorldCom, ecc) che hanno coinvolto l'intero sistema finanziario. La fonte primaria dei problemi aziendali è la scarsità nelle politiche di governance. Secondo Chapman<sup>129</sup> la Corporate Governance è il sistema mediante il quale le compagnie sono gestite e controllate. Lo scopo della CG è di mitigare il conflitto di base che c'è tra gli shareholder e i manager. Il buon governo societario aiuta il raggiungimento degli obiettivi attraverso lo stabilimento di indicatori di performance e il loro monitoraggio, attraverso degli incentivi sia per il Consiglio di Amministrazione che per il management<sup>130</sup>. I comportamenti non etici degli amministratori delegati e dei manager possono danneggiare la reputazione corporativa. Attraverso i principi di trasparenza e correttezza presenti nei codici di Corporate Governance si possono determinare dei segnali che possono peggiorare la reputazione aziendale e portare delle perdite. Secondo Chapman<sup>131</sup> risk management è strettamente connesso alla governance aziendale non soltanto per il motivo dei fallimenti aziendali in passato ma per una esigenza di rispondere ai cambiamenti esterni. I cambiamenti fanno emergere nuovi rischi. Una buona gestione corporativa aiuta lo sviluppo di sistemi che

---

<sup>128</sup> Secondo il modello di Laureen Regan l'esposizione al rischio di reputazione è data dalla gravità degli eventi dannosi e dalla probabilità di accadimento di un rischio primario e la probabilità che questo si trasformi in una perdita reputazionale – vedi Capitolo 2

<sup>129</sup> CHAPMAN C., *Corporate Governance*, 2003

<sup>130</sup> RAYNER J., *Managing Reputational Risk*, 2003, pag. 114

<sup>131</sup> CHAPMAN S., *Corporate Governance: The forces of activism and the art and science of risk management*, 2004

possano monitorare e comunicare al management tutti i cambiamenti necessari per prevenire delle conseguenze dannose e inaspettate.

Ci sono sette fattori di cui tener conto nella gestione corporativa per contenere la probabilità del rischio di reputazione – leadership flessibile, amministratori non esecutivi, remunerazione, stock options, ruolo dei comitati, il ruolo del comitato di audit, il consiglio di amministrazione e il controllo.



Fig.15 – La Corporate Governance come prevenzione al rischio reputazionale

- Leadership flessibile

La tipologia di leadership – autocratica o flessibile influenza l'ottenimento dei risultati. Secondo Argenti<sup>132</sup> – *“Un leader autoritario è spesso il motivo primario del fallimento aziendale, non perché le personalità potenti portano*

---

<sup>132</sup> ARGENTI P, *The challenge of protecting reputation*, 2005

*all'insuccesso, ma perché le decisioni strategiche diventano molto rischiose quando sono prese a occhi chiusi. È importante distinguere tra leader autocratico e dinamico. Quello autocratico non ascolta gli altri e non condivide l'autorità. Nelle società in cui è presente un amministratore di questo tipo si ha la fusione dei ruoli dei dirigenti, presenza di competenze asimmetriche a livello di consiglio"* Un buon leader deve stabilire le strategie e i piani d'azione secondo le competenze e le conoscenze dell'azienda. Bisogna inoltre avere come priorità la motivazione del personale e il suo coinvolgimento e responsabilizzazione nel processo governativo. Un governatore autoritario può causare un fallimento aziendale in quanto la sua visione è unica e non contiene il parere degli altri. Persone di questo tipo non godono di una buona reputazione all'interno delle aziende. Di conseguenza anche le loro aziende non hanno una buona immagine.<sup>133</sup>

#### - Amministratori non-esecutivi

Un argomento centrale del governo societario è la politica legata ai direttori non esecutivi. Essi sono il ponte tra il management e gli azionisti. Attraverso le loro competenze e conoscenze devono garantire l'integrità aziendale e la loro selezione deve basarsi su principi di trasparenza, oggettività e meritocrazia. Secondo Han<sup>134</sup> i non esecutivi devono garantire che l'informazione finanziaria sia accurata e che i controlli finanziari e i sistemi di gestione del rischio siano robusti e protettivi.

#### - Remunerazione

Un altro importante elemento delle politiche di Corporate Governance che potrebbe causare dei danni reputazionali è la remunerazione dei direttori

---

<sup>133</sup> RAYNER J., *Managing Reputational Risk*, 2003, pag. 144

<sup>134</sup> HAN T., *Corporate Governance after Enron*, 2003

esecutivi. La reputazione aziendale dipende da come vengono pagati i direttori. In aziende in cui c'è poca disparità degli stipendi tra i più alti livelli e i più bassi livelli si ha un sistema di remunerazione che segue principi di trasparenza e meritocrazie. Per gli azionisti questo è importante perché dimostra un'attenzione alle prestazioni aziendali e di conseguenza alla reputazione corporativa<sup>135</sup>.

- Stock -options

Analizzando il caso Enron si potrebbe dedurre che le politiche degli stock options sono un altro fattore che influenza in modo rilevante la reputazione aziendale. Le politiche di incentivazione possono motivare i manager ad operare per l'interesse delle società e portare avanti strategie e azioni di successo. Tuttavia in alcuni casi, come ad esempio Enron, si possono creare situazioni di abuso<sup>136</sup>. I dirigenti possono sfruttare il loro diritto di compravendita di azioni in periodi favorevoli e successivamente dimenticarsi dei loro compiti. Concentrati solo sul guadagno privato non svolgono i loro compiti in modo responsabile. In più la concessione degli stock options può portare a politiche orientate esclusivamente al breve termine senza pensare al futuro aziendale. Infatti alcuni codici di Corporate Governance raccomandano che questo tipo di incentivazione possa essere in alternativa dato agli amministratori esecutivi e non esecutivi con il limite del “*vesting period*”<sup>137</sup> in modo tale da garantire che le decisioni siano prese in un'ottica di lungo termine e per l'interesse dell'intera società.

---

<sup>135</sup> RAYNER J., *Managing Reputational Risk*, 2003, pag. 125

<sup>136</sup> MUNZIG P., *Enron and the economics of Corporate Governance*, 2003

<sup>137</sup> “The period of time before shares are owned unconditionally by an employee in an employee stock option plan. If his/her employment terminates before this period ends, the company can buy back the shares at their original price” – [www.investorwords.com](http://www.investorwords.com) – traduzione in italiano – E il periodo di tempo prima che un'azione sia posseduta incondizionalmente da un dipendente. Se il suo rapporto con l'azienda termina prima di questo periodo l'azienda può ricomprare l'azione al prezzo originale

- Il ruolo dei comitati

Un ulteriore elemento da prendere in considerazione sono i comitati. Mantenere una buona reputazione dipende dall'efficienza della struttura di questi comitati che devono creare valore per l'azienda piuttosto che essere visti come un obbligo normativo. Inoltre l'operato dei partecipanti deve essere trasparente e coerente con gli obiettivi del centro.

- Il ruolo del comitato di audit

Un ruolo cruciale riveste il comitato preposto all'audit interno. Questo centro aiuta a garantire la credibilità degli auditor interni ed esterni e aumenta la confidenza degli investitori. Il comitato di audit assicura l'integrità e il monitoraggio dei bilanci e dei sistemi di controllo interno. Spesso in mancanza di un comitato di risk management, il comitato di audit deve occuparsi dell'identificazione, la misurazione, il controllo e il monitoraggio dei rischi finanziari e non finanziari.

- Consiglio di amministrazione e controllo

Il leader mondiale nella revisione aziendale e la consulenza – PricewaterhouseCoopers<sup>138</sup> riassume i punti critici che il consiglio di amministrazione deve prendere in considerazione nell'ottica di un buon management e la riduzione delle probabilità di accadimento di rischi in generale. Un efficace consiglio di amministrazione deve assicurare un processo di pianificazione e controllo e di gestione al rischio non solo nell'ottica di contenere le perdite ma di massimizzare le opportunità che ne derivano. Inoltre bisogna governare con integrità dando così un esempio all'intera struttura aziendale. Il fenomeno del “Top of the Tune” favorisce le relazioni con i partner

---

<sup>138</sup> PRICEWATERHOUSE COOPERS, *PWC – Risky Business – the art and science of Risk Management*, 2004

e i fornitori. Il monitoraggio delle performance aziendali deve tener conto di indicatori di tipo qualitativo poiché il rischio di reputazione è un rischio difficilmente misurabile con indicatori quantitativi. Inoltre le aziende di successo assicurano la tempestiva comunicazione e informazione (favorevole o sfavorevole) per costruire dei buoni rapporti con l'esterno. Infine la società sottolinea l'importanza delle relazioni esterne tra il consiglio di amministrazione e il management.

La Corporate Governance è asset fondamentale per un'azienda ben gestita. Assicura che la società operi in ottimale efficienza e aiuta a mantenere una buona reputazione.

Ciò nonostante vi sono degli eventi che non sono facilmente prevedibili che danneggiano notevolmente la reputazione aziendale. Molte imprese si concentrano infatti sulla creazione di meccanismi di Crisis Management in modo tale da contenere il danno reputazionale<sup>139</sup>. Il processo successivo alla gestione dei rischi è un processo che deve essere preventivamente stabilito, prima che il danno si verifichi per garantire la sua efficacia.

---

<sup>139</sup> THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, *Reputation: Risk of Risks*, 2005, pag.11



# Capitolo 3

## Crisis Management

### Sommario:

- 3.1. Ambiente favorevole per lo sviluppo del Crisis Management
  - 3.1.1. Il potere dei consumatori e le organizzazioni non governative
  - 3.1.2. Rischi percepiti e rischi reali
- 3.2. Issue Management – La premessa del Crisis Management
  - 3.2.1. Cosa è Issue Management
  - 3.2.2. Definizione di issue e ciclo di vita
  - 3.2.3. Modello di gestione delle questioni
- 3.3. Le crisi aziendali e il loro impatto
- 3.4. Crisis Management
  - 3.4.1. Cosa è una crisi
  - 3.4.2. Crisi improvvise e crisi striscianti
  - 3.4.3. Principi generali di Crisis Management
  - 3.4.4. Organizzare dei team responsabili
  - 3.4.5. Best Practices in Crisis Management
- 3.5. L'importanza dei mass media e la prospettiva legale
  - 3.5.1. I mass media
  - 3.5.2. La prospettiva legale
- 3.6. Crisis Communication Management
  - 3.6.1. Comunicazione immediata
  - 3.6.2. Conferenza stampa
  - 3.6.3. Gestire una conferenza stampa

- 3.6.4. Interviste televisive
- 3.6.5. Gestire le chiamate dei consumatori
- 3.6.6. Gestire le chiamate dai media
- 3.6.7. Gestire le chiamate dai parenti
- 3.6.8. Il comunicato stampa
- 3.6.9. Informare i dipendenti
- 3.6.10. Gestire un sito internet

*“I politi d’aerei si dividono in due categorie: quelli che hanno già fatto un atterraggio di emergenza e quelli che ancora devono farlo”*

*JEFF NIGHTINGALE*



## Introduzione al capitolo

Tra i punti più importanti nel processo di Risk Management vi è il processo di gestione dei rischi ovvero il passo successivo al calcolo dell'esposizione aziendale alle incertezze future. Attraverso la mappatura dei rischi si chiarisce l'iter che l'azienda deve intraprendere per il controllo di ciascun rischio. In base alla probabilità di accadimento degli eventi e il loro impatto in termini economici i vertici aziendali intraprendono azioni di fronteggiamento. Lo scopo principale è di capire quali sono le priorità e di gestire i rischi in maniera preventiva. Secondo Regen, lo studioso che integra la gestione del rischio di reputazione nel framework – Enterprise Risk Management – l'esposizione al rischio di reputazione è data dalla probabilità di accadimento dei rischi di primo livello, la probabilità che questo si trasformi in un rischio reputazionale e la gravità delle perdite associate. Per agire in maniera preventiva bisogna controllare la variabile – probabilità. Oltre alle tecniche previste nel modello ERM molti studiosi sostengono che alcune buone regole di Corporate Governance possono influire positivamente sulla diminuzione delle probabilità di accadimento di danni reputazionali.

Per contro molte volte il controllo preventivo non è attuabile poiché gli eventi che possono influire sulla reputazione sono difficilmente identificabili. Una volta che il rischio non è percepito, si ha la formazione del danno sulla reputazione. In questi casi la gestione aziendale deve intraprendere delle strategie volte a diminuire l'impatto del danno – ovvero strategie di Crisis Management. La gestione delle crisi aziendali prevede un processo di organizzazione che deve iniziare molto prima che un danno si verifichi e una volta che occorre la crisi devono solo mettersi in atto le procedure preventivamente pianificate e rispondere alle esigenze agli stakeholders. Le capacità di pianificazione sono importanti ma non sono sufficienti. Per gestire la crisi bisogna avere delle capacità comunicative molto convincenti che vanno analizzate e studiate caso per caso. In generale

ciascun esempio aziendale di Crisis Management presenta delle caratteristiche particolari ed uniche e per studiare il fenomeno bisogna far riferimento a dei case studies. La materia di Crisis Management va oltre l'utilizzo degli strumenti quantitativi. Per essere compresa a pieno bisogna fare riferimento alle best practies che sono presenti grazie allo studio dei casi aziendali di gestione delle crisi e delle tecniche di comunicazione che l'azienda utilizza per scambiare informazione con gli stakeholders.

### 3.1. Ambiente favorevole per lo sviluppo del Crisis Management

Se si chiedesse ai Risk Manager quali sono le attività che considerano più importanti per la gestione della reputazione l'80% degli intervistati voterà per i processi pianificati e documentati di Crisis Management.

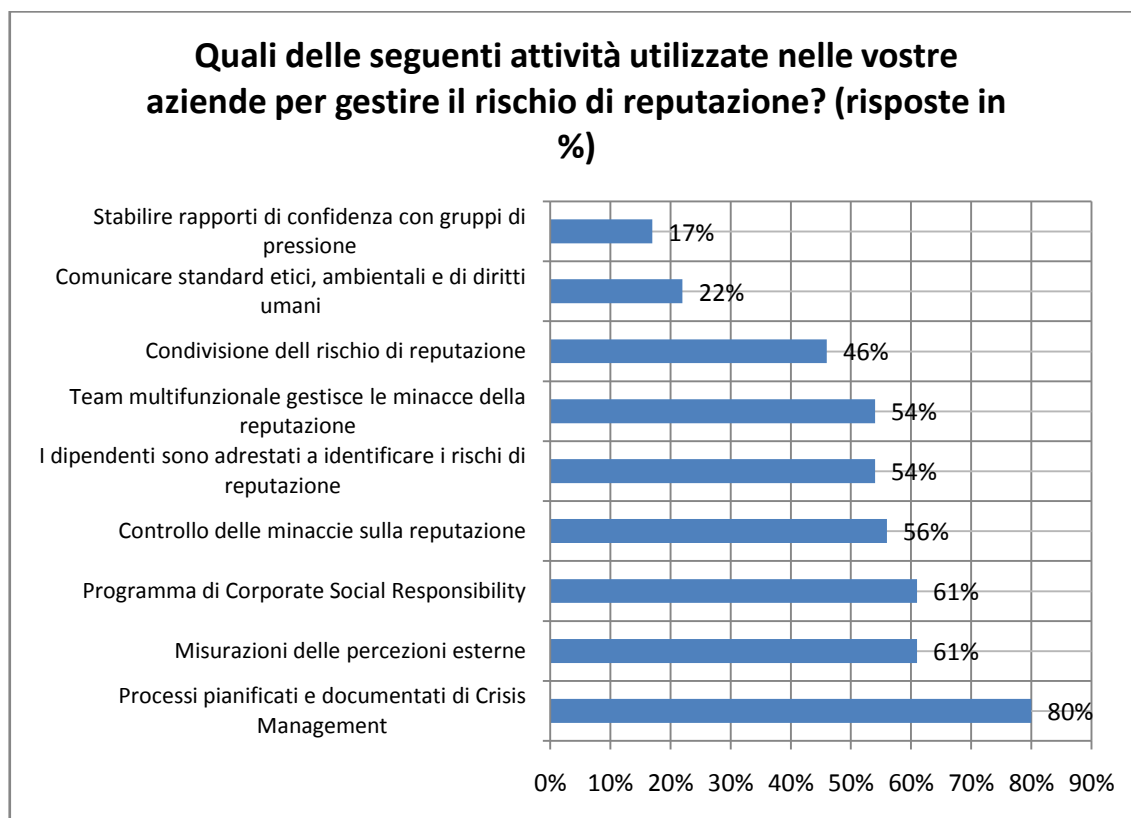


Fig.16 – Le procedure utilizzate dalle aziende per la gestione del rischio reputazionale<sup>140</sup>

Come si vede dal grafico la maggior parte dei manager considera le procedure di Crisis Management come le più importanti per la gestione dei rischi di reputazione. Tuttavia per garantire che una crisi aziendale sia ben gestita

<sup>140</sup>Adattamento da ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, *Reputation: Risk of Risks*, 2005, pag. 13, la figura comprende le risposte delle grandi aziende con fatturato maggiore di 10 miliardi di dollari. Il sondaggio contiene anche le risposte dalle aziende con fatturato minore di 10 miliardi di dollari e con fatturato minore di 1 miliardo di dollari.

bisogna avere dei buoni rapporti con i media e tutti i gruppi che esercitano pressione sulle aziende. Questo aspetto è il meno importante secondo i manager. Purtroppo quando si verifica una crisi aziendali per poter diminuire l'impatto bisogna avere dei buoni rapporti con i massmedia per poter trasmettere tutte le informazioni necessarie in modo tempestivo e non lasciare spazio alle speculazioni. La mancanza di una cooperazione tra i gruppi di pressione e le aziende si vede anche dai numerosi casi di crisi aziendali che hanno portato dei grossi danni alle società.

Avere dei buoni rapporti con l'esterno non è sufficiente. Il Crisis Management è un processo che necessita un'attenta organizzazione molto prima che si verifica un evento disastroso. Senza dubbio le considerazioni esposte nel capitolo precedente sulla Corporate Governance e il controllo preventivo dei rischi sono validi anche per lo sviluppo di una filosofia aziendale orientata alla gestione delle crisi.

Inoltre è considerato d'aiuto un ambiente favorevole alla gestione delle crisi che prevede un'apertura all'esterno e un flusso di informazioni che va dall'esterno all'interno. Questa considerazione è cruciale poiché esistono molte forze dinamiche come la politica, la società, l'economia, la tecnologia.<sup>141</sup> Tutte queste modificano il modo in cui le organizzazioni operano e si comportano nel mercato globale. Oggi siamo in presenza di un flusso di informazioni che circola molto velocemente, l'impatto delle tecnologie multimediali ha un impatto enorme sull'opinione pubblica. Gli stakeholders sono molto interessati a questioni come la sicurezza, l'ambiente, la sicurezza al lavoro, l'equità, la qualità dei servizi e il valore delle risorse monetarie, l'empowerment. Tutti questi cambiamenti di contesto in cui le aziende operano portano all'incremento dell'attivismo da parte della società. Tutti i consumatori sono molto più propensi a preoccuparsi di tematiche di pubblico interesse chiedendo il massimo rispetto da parte delle imprese. Da parte delle aziende ci deve essere un forte interesse nei confronti di questi cambiamenti per poter gestire le crisi aziendali

---

<sup>141</sup> Cfr. REGISTER M., LARKIN J., *Risk Issues and Crisis Management*, 2005



che si originano dagli stakeholders. Il buon ambiente aziendale favorevole alla gestione delle crisi è caratterizzato da interesse verso la forza delle organizzazioni non governative, l'attenzione verso la comunicazione con l'esterno e la comprensione dei fabbisogni dei consumatori.

### 3.1.1. Il potere dei consumatori e le organizzazioni non governative

I consumatori moderni hanno molto più accesso alle informazioni attraverso internet e maggiore confidenza nella validità delle loro opinioni e dei loro diritti. Le imprese sono il centro dell'attenzione delle valutazioni degli stakeholder e quindi devono comportarsi in maniera responsabile. I consumatori richiedono dalle società che le loro richieste siano soddisfatte e che le problematiche di tipo sociale, ambientale, e di sicurezza siano prese in considerazione. Le organizzazioni non governative hanno influenze simili a quelle dei consumatori. Spesso portano avanti la filosofia dei stakeholder più attivi dal punto di vista sociale e hanno una grossa influenza sulle aziende. Le campagne che sono spesso organizzate da loro, impattano notevolmente la reputazione delle aziende.<sup>142</sup> Molte sono le tematiche che interessano le ONG. Solo in Gran Bretagna ci sono più di 1000 organizzazioni che trattano differenti tematiche legati al mondo del business. Tra le tematiche più importanti vi sono quattro categorie principali<sup>143</sup>

---

<sup>142</sup>“Le ONG operano per scopi di diverso tipo, tipicamente per portare avanti le istanze politico-sociali dei propri membri, spesso trascurate dai governi. Alcuni esempi sono: il miglioramento dell'ambiente, l'incoraggiamento dell'osservazione dei diritti umani, l'incremento del benessere per le fasce di popolazione meno benestanti, o per rappresentare un'agenda corporativa, ma ci sono tantissime organizzazioni e i loro scopi coprono un'ampia gamma di posizioni politiche e filosofiche. Tipicamente fanno parte del movimento ecologista, pacifista, laburista/progressista o dei popoli indigeni, e non sono affiliate formalmente ad alcun partito politico o punto di vista che non siano i diritti umani o la pace o l'ecologia o la tolleranza. Alcune ONG sono coperture di gruppi politici o religiosi ma queste hanno minore credibilità globale” – [www.wikipedia.it](http://www.wikipedia.it)

<sup>143</sup>REGESTER M., LARKIN J., *Risk Issues and Crisis Management*, 2005, pag. 11

- Marketplace – L’impatto dei prodotti sulla società, Questioni legati alla compravendita, Supply Chain Management, Consumatori deboli, Marketing aggressivo
- Workplace – Diversità al lavoro, Equilibrio tra lavoro e tempo libero, Sicurezza e salute, Diritti umani, Apprendimento e Life-long learning.
- Environment – Emissioni nell’aria, nell’acqua e sulla terra, Utilizzo di risorse naturali, Impatto dei trasporti, Impatto sull’ambiente dei prodotti
- Community – Impatto delle operazioni locali sulla comunità, Investimenti delle aziende sulla comunità

Le organizzazioni non governative diventano sempre più potenti a livello locale, nazionale e internazionale e la loro pressione si esercita sia sulle imprese che sui governi. D’altro canto anche i consumatori vengono coinvolti nelle proteste. Il boicottaggio è uno degli strumenti più utilizzati e può portare dei grossi problemi di reputazione. Le aziende devono capire che gli attivisti si concentrano sulla soluzione di problemi di tipo globale e non cercano nessun scontro con le società a prescindere. Quello che spetta alle società è tenere sempre acceso il radar<sup>144</sup> analizzare gli atteggiamenti delle parti interessate in relazione ai temi di attualità e comprendere le pratiche del lavoro degli attivisti. Nella maggior parte dei casi gli attivisti fanno le loro campagne con lo scopo di:

- ottenere un risultato reale di miglioramento per le persone
- dare alla gente un senso del proprio potere
- essere utile e vincere

---

<sup>144</sup>Cfr. Capitolo 2, paragrafo 2.3.1. – La gestione del rischio reputazionale secondo Larkin

- farsi sentire in modo emozionale
- essere facile da capire
- avere chiari obiettivi nell'agenda
- costruire la leadership
- avere un angolo economicamente vantaggioso.
- migliorare il profilo di sostegno per le campagne successive
- raccogliere fondi
- essere in regola con obiettivi e valori .

Anche la organizzazione più aggressiva - Greenpeace riesce a collaborare con le imprese. Anzi gli attivisti potrebbero essere dei potenziali alleati incoraggiando le imprese a adottare tecnologie amichevoli e rispettare le esigenze dei gruppi di pressione.

Le società di successo sono quelle che si rivolgono continuamente verso l'esterno non solo ai fini della gestione delle crisi aziendali ma anche da un punto di vista globale. Spesso però essere consapevoli delle richieste dei gruppi di persone non è sufficiente. A volte le aziende vanno in crisi perché non fanno differenza tra rischi percepiti e rischi reali.

### 3.1.2. Rischi percepiti e rischi reali

Ogni azienda sviluppa al suo interno delle modalità di determinazione del rischio che si basano su approcci realistici. Nel modello classico esposto sia nel primo che nel secondo capitolo vi è la moltiplicazione tra magnitudine e probabilità. Alcuni rischi di piccolo impatto non vengono considerati per le aziende. Secondo questo modo razionale di percepire la realtà, le aziende

prendono decisioni di tipo strategico.<sup>145</sup> L'opinione pubblica però non ha gli strumenti tecnico – scientifici per misurare il rischio in questa maniera. Spesso il pubblico è facilmente manipolabile e ciò che spaventa di più i gruppi di persone sono dei rischi con un basso livello di magnitudine o probabilità. I meccanismi di percezione del rischio sono meccanismi che si basano sostanzialmente da elementi emotivi in cui la componente razionale di analisi del rischio ha un ruolo marginale. Secondo Peter Sandman<sup>146</sup>, un esperto nella percezione del rischio che ha scoperto a seguito di numerosi studi che il livello di rischio è dato dal pericolo (Hazard) inteso come danno (o morte) e tutto il resto che viene percepito dal pubblico ma ignorato dai tecnici che si chiama Outrage (offesa). Secondo lo studioso è l'offesa che gioca il ruolo importante nella percezione del rischio. La formula attraverso la quale si calcola l'esposizione al rischio è *Rischio = Hazard + Outrage*. La componente di pericolo dipende dai calcoli interni che le aziende fanno per gestire le aziende. La componente offesa invece dipende da svariati fattori come:

- Volontarietà – quando un fattore grava sui consumatori, indipendentemente, dalla loro volontà, presenta una minaccia molto più grossa rispetto ai fattori controllabili. Infatti una decisione aziendale che realmente ha un piccolo impatto può sensibilizzare molto il pubblico
- Naturale verso artificiale – I consumatori sono molto attenti al consumo di cibi naturali, ad esempio senza rendersi conto che in alcuni casi è stato dimostrato che alcune sostanze naturali sono molto più pericolose per la salute che alcuni additivi alimentari che invece sono odiati dal pubblico

---

<sup>145</sup>Cfr. NORSÀ LUIGI, *Risk, Issue e Crisis Management, Gestire l'inevitabile per salvaguardare il valore aziendale*, 2009

<sup>146</sup>Cfr. SANDMAN PETER, *Responding to community outrage: strategies for effective Risk Communication*, 2003

- Familiarità – gli esperti dimostrano che la familiarità con un rischio aumenta il suo grado di accettazione. In riferimento al livello di radiazioni l'esposizione che si ha nelle case è più alta rispetto ai luoghi di lavoro. Nonostante ciò di pubblico interesse sono solo le situazioni di lavoro in cui questo rischio si presenta
- Memorabilità – quando un rischio si è già presentato nel corso della vita di un consumatore si ha di conseguenza una maggiore attenzione verso quel rischio. Al contrario molti non considerano tanti rischi reali solo perché non si sono mai verificati in eventi disastrosi.
- Temibilità – Il timore del pubblico deve essere ben chiarito anche se a volte non è ragionevole. Spesso il consumatore è più sensibile ad alcuni argomenti come l'AIDS, la contaminazione dell'acqua, la pericolosità dei rifiuti, senza sapere che nella realtà l'epatite comporta un alto tasso di mortalità, l'aria contaminata è molto pericolosa, le materie prime contengono molte sostanze tossiche. Il timore del pubblico non deve essere rifiutato ma accettato. Solo così un'azienda può prepararsi a gestire con successo le crisi aziendali
- Moralità – Le categorie morali hanno un peso superiore ai dati di rischio. La nostra società ha sviluppato il consenso sull'immoralità dell'inquinamento non solo perché dannoso ma perché è qualcosa di sbagliato. Le piccole dosi di inquinamento non presentano dei grossi rischi però vengono percepite come immorali e possono influire molto sulle aziende.

Tutti questi elementi devono essere presi in considerazione nella creazione di un ambiente propenso alla gestione delle crisi aziendali e di conseguenza delle perdite reputazionali. Le aziende si devono aprire al pubblico e adottare dei meccanismi che accolgono le informazioni dall'esterno. Sia la buona

comunicazione e comprensione dei gruppi di grande pressione, che la distinzione tra rischio percepito e rischio reale sono punti importanti che favoriscono il Crisis Management. Inoltre devono essere stabiliti dei sistemi che analizzano ogni singolo evento/issue che potrebbe trasformarsi in danno reputazionale. Questa metodologia si chiama Issue Management e precede quella di Crisis Management.

### 3.2. Issue Management – la premessa di Crisis Management

Nel paragrafo precedente si è accennato su come un'azienda deve operare per poter gestire le crisi aziendali. Inoltre come si ricorda dal primo capitolo<sup>147</sup> le organizzazioni svolgono i loro compiti in un contesto che cambia di continuo perché cambiano i valori dei consumatori, cambiano le aspettative, cambia la pressione dei mass media. Una recente ricerca negli Stati Uniti d'America<sup>148</sup> che coinvolge 1000 consumatori dimostra che metà di loro hanno boicottato qualche azienda in un periodo mentre il 26% di loro hanno boicottato nel ultimo anno. Le loro motivazioni sono – la cattiva qualità di servizi, la cattiva qualità di prodotti e il danneggiamento dell'ambiente<sup>149</sup>. Loro si oppongono alle aziende che operano in contrasto con i loro ideali e valori.

Per reagire in modo proattivo e salvaguardare la reputazione aziendale le aziende devono sviluppare una gestione delle questione (Issue Management) che possono portare ad una crisi aziendale.

#### 3.2.1. Cosa è Issue Management

L'Issue Management è lo strumento attraverso il quale le aziende identificano, analizzano e gestiscono le questioni emergenti e rispondono a questi prima che si tramutino in crisi aziendali. Secondo gli studiosi molte aziende reagiscono dopo che un fatto avviene e sono obbligate a subire delle conseguenze negative sulla reputazione. Bisogna fare differenza tra Crisis Management e Issue Management. Innanzitutto la gestione delle questione è meno orientata alle azioni e ha una natura per anticipare gli eventi dannosi. L'Issue Management è uno strumento proattivo che cerca di identificare le potenziali questioni che

---

<sup>147</sup> Cfr. Capitolo 1 – paragrafo 1.6. – “Perché si parla di reputazione”

<sup>148</sup> REGESTER M., LARKIN J., *Risk Issues and Crisis Management*, 2005, pag. 38

<sup>149</sup> Si ricorda che nel Capitolo 1 – paragrafo 1.8 sono riportate le cause del danno sulla reputazione tra cui vi è - Gap tra reputazione e realtà, Comportamenti ed eticità, Prodotti difettosi, Rischio di associazione, Capacità di cambiare, Introduzione di nuovi prodotti, Scarsa coordinazione e media.

possono influire in aziende mentre il Crisis Management è più reattivo cercando di operare dopo che una certa situazione diventa di dominio pubblico.

Affrontare situazioni di crisi (Crisis Management) è molto più immediato e si è imparato ad avere la prontezza di rispondere. Vi è normalmente un insieme finito di azioni e informazioni che devono essere comunicati entro un breve periodo di tempo. Con l'Issue Management, le organizzazioni dovrebbero anticipare le tendenze, i cambiamenti e gli eventi che possono influire sulla capacità della società di continuare ad operare e realizzare il vantaggio competitivo. La gestione delle questioni coinvolge guardando al futuro per individuare eventuali tendenze e gli eventi che possono influenzare il modo in cui l'organizzazione è in grado di operare, ma che al momento non sono capaci di danneggiare la reputazione aziendale e per cui non si potrebbe identificare nessuna scadenza di tempo.

Secondo gli specialisti Tucker e Broom (1993)<sup>150</sup> Issue Management è il processo di gestione delle questioni cui obiettivo è quello di contribuire a preservare i mercati, a ridurre il rischio, creare opportunità e gestire l'immagine (reputazione aziendale) come una risorsa organizzativa per il beneficio di entrambi: organizzazione e gli stakeholder primari.” L'Issue Management è la preparazione necessaria che la gestione aziendale deve avere per gestire con successo eventuali crisi aziendali.

### 3.2.2. Definizione di Issue e ciclo di vita

Issue sono la conseguenza di alcune azioni intraprese da singoli individui o organizzazioni o semplicemente fatti che possono diventare di pubblico interesse attraverso gli strumenti di comunicazione.<sup>151</sup> Poiché l'evoluzione di un problema spesso si traduce in cambiamenti nella politica pubblica, quanto prima un problema rilevante si identifica e gestisce, in termini di una risposta

---

<sup>150</sup> Cfr. TUCKER K., BROOM G., *Managing issues acts as a bridge to Strategic Planning*, 1993

<sup>151</sup> Cfr. MENG M., HAINSWORTH E., *How Corporations define issues management*, 1998



organizzativa, quanto più probabile sarà che l'organizzazione possa risolvere i conflitti e ridurre al minimo le implicazioni di costo a suo vantaggio. Secondo Meng le issue possono essere di diversi tipi: demografici, governative, economiche, ambientali, internazionali, di risorse tecnologiche e di valori e stili di vita. In un modello sviluppato da Hainsworth e Meng<sup>152</sup>, la permanenza di una issue può essere descritta come un ciclo costituito da quattro fasi: origine, mediazione ed amplificazione, organizzazione e risoluzione.

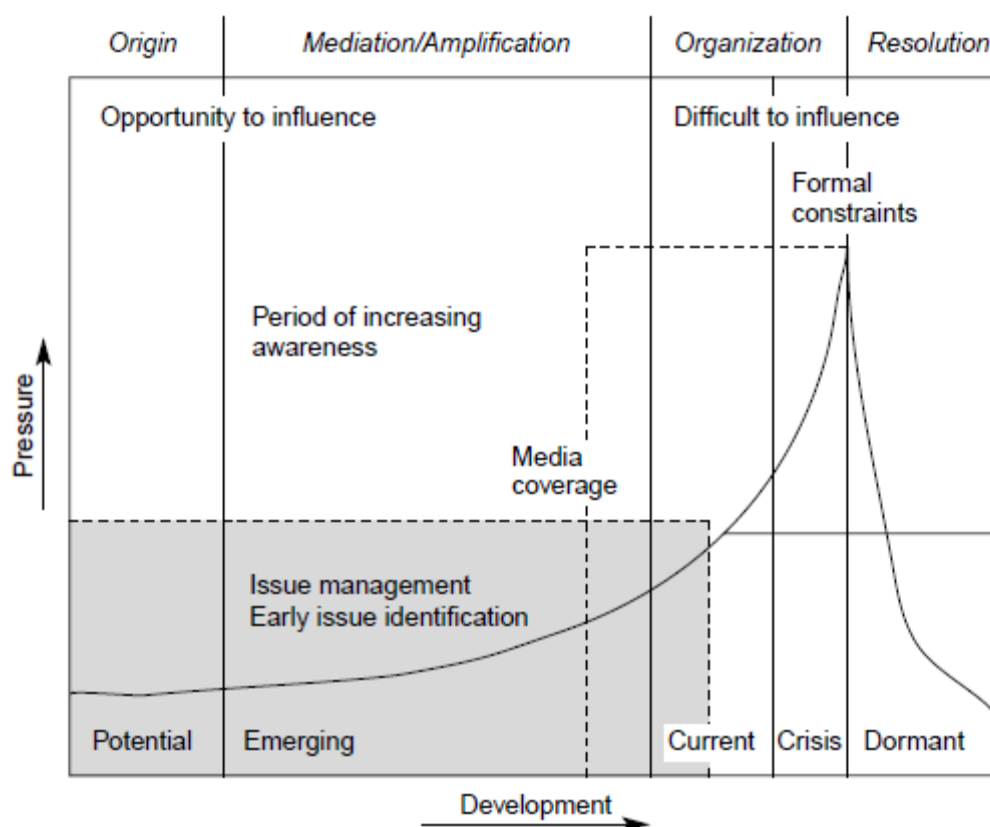


Fig.17 – Lo sviluppo di una issue<sup>153</sup>

L'asse verticale rappresenta il livello di pressione esercitata su una organizzazione da una issue in via di sviluppo; l'asse orizzontale rappresenta le

<sup>152</sup>Cfr. MENG B., *Early Identification Aids Issues Management*, 1992

<sup>153</sup>Adattamento REGISTER M., LARKIN J., *Risk Issues and Crisis Management*, 2005, pag. 49

varie fasi di sviluppo. In ogni fase la pressione porta le organizzazioni a dover prestare maggiore attenzione a causa della crescente importanza della questione. Un problema può sparire in qualsiasi punto del processo per diverse ragioni, ma i problemi che continuano a maturare si evolvono di continuo e aumentano la pressione da uno stadio all'altro.

- Fase 1 - Origin, potential issue

Un problema sorge quando un'organizzazione o un gruppo attribuisce un significato ad un problema percepito che è una conseguenza di un trend di sviluppo politico / normativo, economico o sociale. Dal punto di vista gestionale, le tendenze devono essere identificate per capire da dove possono emergere le issue. Nella fase iniziale c'è un evento che ha il potenziale di svilupparsi in qualcosa di importante. I tipi di questioni che esistono in questa fase, tuttavia, non hanno ancora catturato l'attenzione del pubblico, anche se alcuni specialisti cominciano ad essere consapevoli di loro. Nella fase 1, i gruppi o gli individui iniziano ad ottenere un certo livello di credibilità nelle aree di interesse e di cercare il sostegno di altri influenzatori e opinion leader che sono coinvolti in qualche modo in quella particolare area di interesse .

- Fase 2 – Mediation and amplification: emerging issue

I gruppi coinvolti nella issue cominciano ad aumentare ed un processo di mediazione e di amplificazione si verifica tra gli altri individui e gruppi che possono avere un punto di vista simile. Inizialmente, questo avviene entro le industrie, i professionisti ed altri con opinioni, valori o preoccupazioni identiche. Da un punto all'altro la issue diventa amplificata in una questione pubblica che può diventare parte del processo di politica pubblica.

La fase emergente indica un graduale aumento del livello di pressione sull'organizzazione. Nella maggior parte dei casi, questo aumento è il risultato di attività di uno o più gruppi che cercano di spingere o legittimare il problema. Secondo Hainsworth il processo di mediazione è fondamentale e ha l'effetto di accelerare il pieno sviluppo della questione. È quindi essenziale che le aziende eseguano un controllo regolare ed efficace dell'ambiente commerciale, normativo e sociale in modo tale da identificare i problemi e cominciare a formulare piani di azione per rispondere.

- Fase 3 – Organization: current and crisis issue

Nella fase terza, la questione è maturata e sta mostrando tutto il suo potenziale su di coloro che sono coinvolti. Diventa molto difficile influenzare l'opinione pubblica e si ha la necessità di strumenti per gestire la crisi. Come il diagramma del ciclo di vita delle issue illustra, il tempo per cui una questione passa da corrente allo stato di crisi è molto breve e in questa fase le istituzioni di ordinamento che hanno il potere di intervenire possono imporre dei vincoli sulla organizzazione o sul settore come un rimedio per risolvere la situazione.

- Fase 4 - Resolution: dormant issue

Una volta che la questione riceve l'attenzione può entrare nel processo politico, attraverso modifiche della legislazione o regolamentazione. Gli sforzi per risolvere il conflitto diventano lunghi e costosi. Quindi, una volta che una issue esegue l'intero corso del suo ciclo di vita, si raggiungerà un'altezza di pressione che costringe l'organizzazione di accettarla incondizionatamente.

L'obiettivo principale di identificazione del problema è quello di mettere priorità iniziali su questioni emergenti. È importante sapere, come emerge dal seguente grafico che più tempo una issue rimane di interesse pubblico più limitato è il

numero di azioni che l'azienda può intraprendere per gestire le crisi associati agli eventi e più alti sono i costi di Crisis Management.

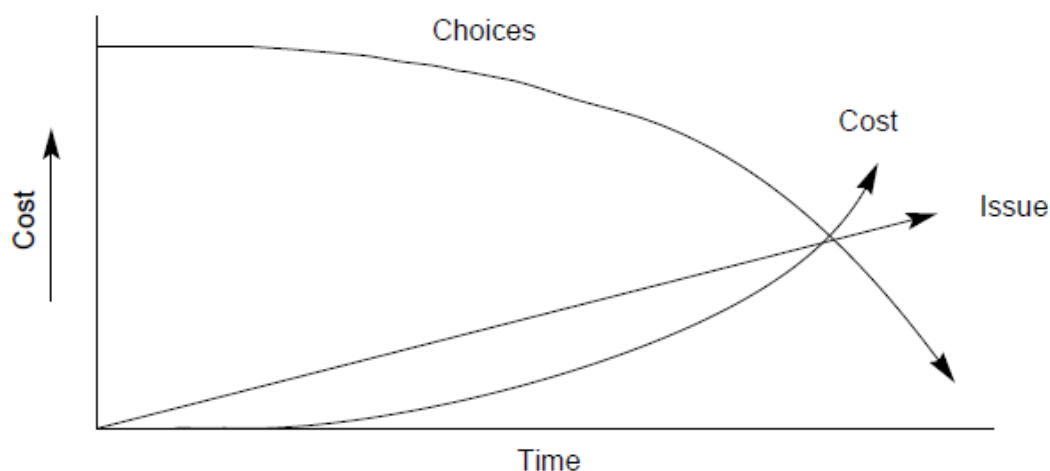


Fig.18 – Costi e Opportunità di agire<sup>154</sup>

### 3.2.3. Modello di gestione delle questioni<sup>155</sup>

Come si vede dalla figura conviene sempre gestire i problemi prima che si trasformano in una crisi aziendale. Innanzitutto bisogna definire per ogni stato del ciclo delle questioni che azioni bisogna intraprendere per poi definire il modello di Kerry Tucker e Bill Trumpfheller delle cinque step con cui stabilire un piano di Issue Management che prevede sette tipi di considerazioni.

<sup>154</sup> Adattamento REGISTER M., LARKIN J., *Risk Issues and Crisis Management*, 2005, pag. 67

<sup>155</sup> Cfr. TUCKER K., BROOM G., *Managing issues acts as a bridge to Strategic Planning*, 1993

- Fasi del ciclo di vita delle issue e risposte aziendali

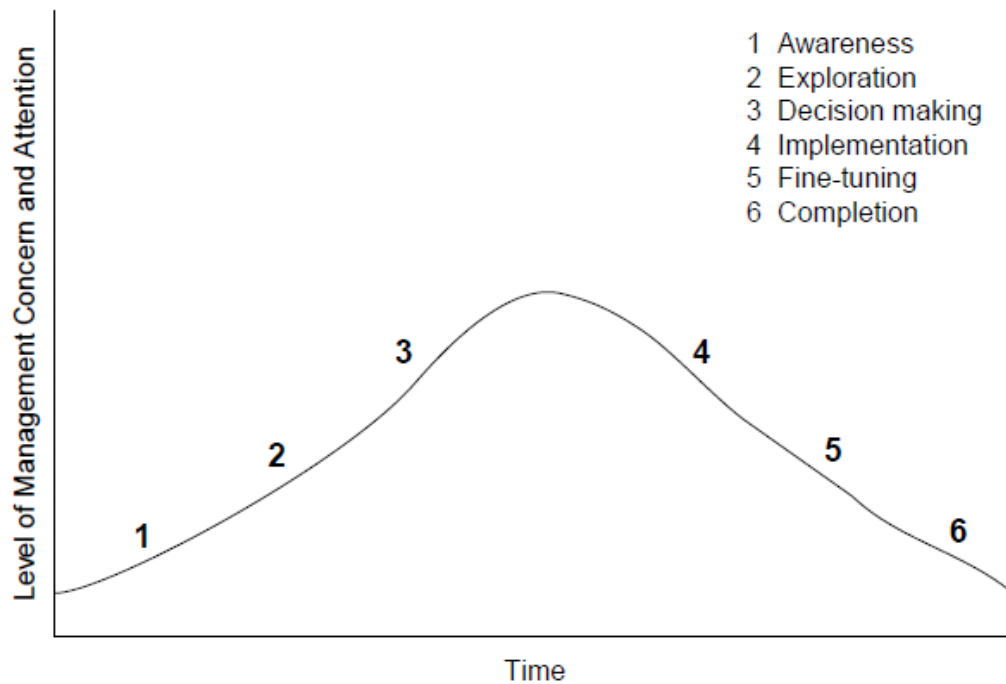


Fig.19 – Fasi di Issue management<sup>156</sup>

La prima fase –*awareness* coincide con la prima fase del ciclo di vita della issue – *potential issue*. Qui, l'enfasi nel team di gestione è sull'ascolto e l'apprendimento. Le persone coinvolte devono essere attente aperte e curiose. Deve essere garantito l'uso di informazioni di base per svolgere un'attività di monitoraggio. La seconda fase di esplorazione indica un aumento di urgenza sulla importanza della questione. Specifiche responsabilità devono essere assegnati, la consapevolezza organizzativa è aumentata e ha inizio il processo di formazione di analisi e di opinione. Alla terza fase – *decision – making*, l'azienda deve prendere in considerazione l'azione. Il management aziendale deve obiettivamente valutare e decidere le alternative presentate, pur incoraggiando la creatività nella formulazione di un piano d'azione . La fase di

<sup>156</sup> Adattamento a TUCKER K., BROOM G., *Managing issues acts as a bridge to Strategic Planning*, 1993

attuazione (*Implementation*) consiste nel prendere le misure necessarie permettere in pratica i piani, mentre la quinta fase (*Fine- Tuning*) consente nella misurazione e la valutazione delle azioni e dei risultati in modo che gli aggiustamenti o miglioramenti al piano d'azione possono essere fatti. Il completamento (*Completion*) è la fase finale, che dovrebbe diminuire il coinvolgimento gestionale. Le attività principali riguardano l'attuazione dei cambiamenti all'interno dell'organizzazione. Una gestione efficace delle issues può aiutare a costruire un vantaggio competitivo e un incremento delle vendite, in particolare nei mercati nuovi ed emergenti, può sfruttare le opportunità o proteggere le politiche aziendali in cui vi è la possibilità di grandi cambiamenti sociali. La pressione delle dinamiche di mercato, l'attività dei concorrenti e la disponibilità delle risorse possono rendere difficile anticipare, avviare o pianificare questione importante.

- Il modello di Kerry Tucker e Bill Trumpfheller delle cinque step<sup>157</sup>

Il primo passo fondamentale - *Anticipare le questioni e stabilire le priorità* può assumere molte forme, da un semplice sistema di ipotesi ad un sistema elaborato di anticipazioni. Sessioni di brainstorming e di analisi del database dovrebbero concentrarsi sulla risposta a domande come: Quali cambiamenti si aspettano nel mercato e più ampio contesto politico e sociale nei prossimi 12 mesi e oltre?; Quali sono i fattori suscettibili di influenzare il modo in cui si lavora?; Quali eventi speciali sono suscettibili di avere un impatto sulla capacità di sostenere e sviluppare i propri mercati?

Una volta che questi problemi sono identificati, le priorità possono essere impostati e le decisioni possono essere prese dedicando le necessarie risorse.

*Analizzare le issue* è lo step seguente. Bisogna analizzare le opportunità e le minacce e creare diversi scenari. Si dovrebbe capire quello che potrebbe

---

<sup>157</sup>Cfr. TUCKER K., TRUMPFHELLER B., *Building an Issue Management Tracking System*, 1993, pagg. 36-37

accadere se il problema viene ignorato, e valutare come il pubblico viene influenzato da un dato problema. Ci dovrebbe essere anche una sintesi della direzione in cui il problema porta le dinamiche nella società. Questo darà alla gestione una visione ampia del problema e il suo effetto su un certo numero di settori, quali il posizionamento del prodotto, il marketing, la performance finanziaria e la reputazione aziendale.

L'analisi della fase precedente dovrebbe fornire un database per il prossimo step - *Prendere una posizione sulle questioni*. Si dovrebbe elaborare una posizione per dare sostegno alla più grande maggioranza degli individui e gruppi interessati. Il database è costruito dalle risposte alle seguenti domande - Chi è interessato? Come i gruppi o gli individui colpiti percepiscono il problema? Quali sono le loro possibili posizioni e inclinazioni comportamentali? Quali informazioni / dati possiamo raccogliere per sostenere il nostro caso?

Il prossimo step è – *Identificazione di opinion leaders e gruppi di interesse che possono ampliare la propria posizione*. Bisogna rispondere a delle domande come: Chi prende le decisioni in merito alla questione? Chi è propenso a sostenere la propria posizione? Chi non è probabile ad esserlo? Se possibile, la ricerca deve essere eseguita per convalidare ipotesi fatte sui gruppi durante la fase di analisi. Gli opinion leader possono essere dei partner nella gestione delle questioni. I criteri per selezionarli sono legati al livello di fiducia e affidabilità. L'ultimo step - *Identificare comportamenti desiderati* è un punto che può essere facilmente trascurato. La società deve tener sotto controllo i comportamenti che intraprende in sintonia con il posizionamento scelto riguardo una issue.

- Un modello proposto da Larkin per la gestione delle questioni – Issue Management<sup>158</sup>

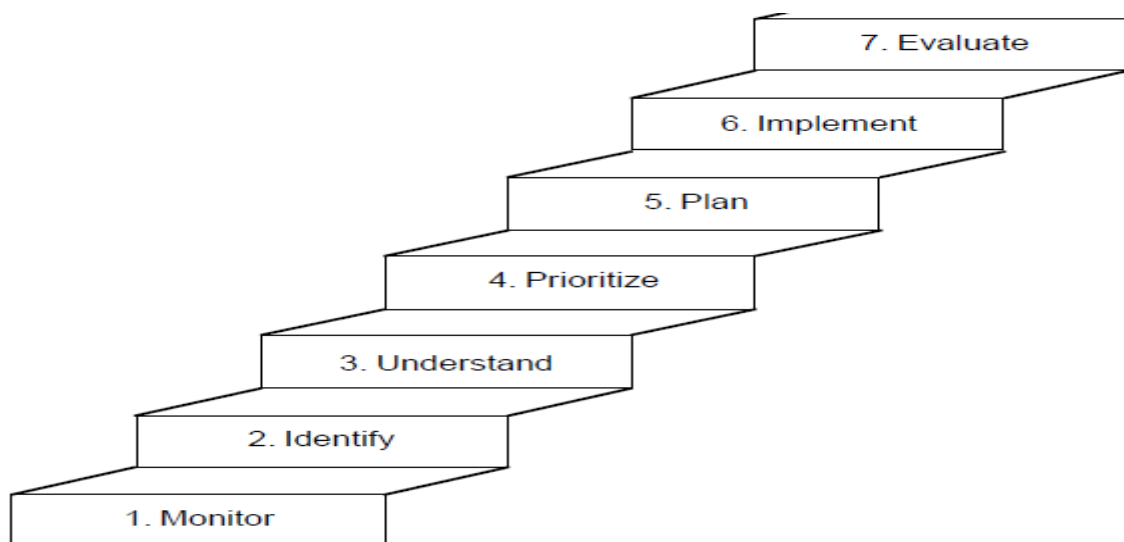


Fig.20 – I sette step dell'Issue Management<sup>159</sup>

Per ciascuno di questi step bisogna prendere in considerazione alcuni consigli che portano all'effettuazione di azioni di gestione delle questioni che possono trasformarsi in crisi. Per quanto riguarda il primo step – *Monitoring* bisogna analizzare il business environment, scannerizzare e monitorare cosa è stato detto, scritto e fatto dal pubblico, dai mass media, su internet, dai gruppi di pressione e dai opinion leader. Bisogna inoltre considerare cosa potrebbe influenzare le aziende e i loro partner. Il secondo step – *Identification* mira all'identificazione degli elementi importanti per le società. Bisogna identificare gli issue che diventano sempre più importanti e analizzare il loro ciclo di vita. Il terzo step – *Understand* mira a analizzare l'impatto di ogni issue importante per l'azienda e quale è la probabilità che si trasforma in una crisi. Il quarto step – *Prioritize* ha lo scopo di analizzare in dettaglio alcuni issue, in modo tale da dare

<sup>158</sup> Cfr. REGISTER M., LARKIN J., *Risk Issues and Crisis Management*, 2005, pagg.117-130

<sup>159</sup> Adattamento REGISTER M., LARKIN J., *Risk Issues and Crisis Management*, 2005



la priorità a quelli che sono di grande importanza e che possono trasformarsi in una crisi aziendale. il quinto step – *Plan* crea un piano strategico di risposta per le issue emergenti, identifica le risorse necessarie per svolgere le azioni e prepararsi per la comunicazione delle informazioni. Il sesto step – *Implementation* – mira a implementare ciò che è stato approvato dal punto di vista strategico e comunicare le decisioni aziendali riguardo quel dato issue. L'ultimo step – *Evaluate* serve per analizzare i risultati, il successo dei piani e il loro grado di raggiungimento.

L'analisi delle questioni aziendali serve per capire quali sono i cambiamenti esterni che possono influenzare la reputazione aziendale. Le aziende si devono aprire all'esterno e capire le dinamiche della società. In questo modo l'azienda riesce a prepararsi per la gestione delle crisi aziendali. Alcuni casi aziendali nella storia dimostrano che quando non si ha un programma ben definito di Issue Management e Crisis Management gli eventi di crisi possono influire molto negativamente sulla reputazione aziendale.

### 3.3. Le crisi aziendali e il loro impatto<sup>160</sup>

Una volta che si verifica una crisi aziendale, la direzione deve svolgere un insieme di attività per poter salvaguardare la propria reputazione. Spesso capita però che alcuni eventi non sono precedentemente identificati e così si trasformano in un danno sulla reputazione. Knight e Pretty assumono che le perdite di reputazione sono in sintonia con la diminuzione del valore dei titoli azionari societari. Si potrebbe fare un'analisi per verificare se gli eventi di crisi aziendale hanno un effetto sulla reputazione in termini di perdita di valore delle azioni. La maggior parte delle imprese colpite da gravi crisi sono riuscite ad evitare il fallimento – in termini di impatto sul valore dell'impresa e sulla sua capacità di perseguire i propri obiettivi e strategie. In alcuni casi sono stati valutati i costi economici a breve termine di una crisi in altri a medio lungo

---

<sup>160</sup> Cfr. KNIGHT F. PRETTY J., The impact of Catastrophes on Shareholder Value

termine che sono più difficili da determinare e calcolare. Gli studiosi hanno analizzato l'andamento delle quotazioni in borsa (ripuliti dai trend del mercato di riferimento) per un anno dal disastro aziendale. Il campione preso in considerazione comprende i casi di crisi aziendale con presenza di vittime e di casi di carattere esclusivamente emotivo. Le aziende considerate appaiano comportarsi secondo due trend diversi – recoverers e non recoverers.

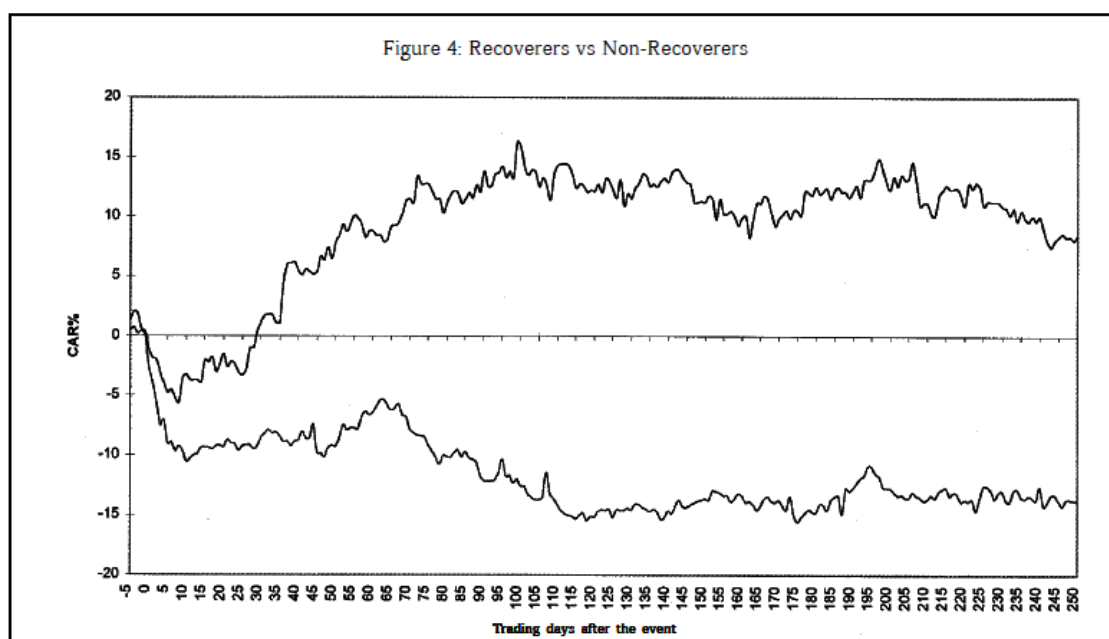


Fig.21 – Ricoverers e Non ricoverers<sup>161</sup>

Dal grafico si vede che l'immediata reazione dei mercati finanziari al disastro è il crollo della quotazione e l'aumento della volatilità del titolo. Il gruppo di aziende – recoverers presenta un andamento migliore in quanto la caduta delle quotazioni si arresta in una settimana. Dopo un mese invece il titolo ha lo stesso andamento che prima, mentre dopo un anno è migliorato significativamente rispetto l'andamento prima della crisi aziendale. L'altro gruppo di aziende presenta un andamento opposto in quanto la caduta del titolo è più rapida e

<sup>161</sup> Adattamento KNIGHT F. PRETTY J., The impact of Catastrophes on Shareholder Value,

prolungata, il suo andamento è ancora in calo dopo un mese e dopo un anno il titolo scende ancora pesantemente. Secondo i risultati della ricerca svolta i due gruppi presentano delle caratteristiche in comune e alcune distinzioni:

- tutte le aziende colpite, nei gironi immediatamente successivi all'evento negativo, subiscono un decremento del valore pari all'8%.
- Il numero di contrattazioni nei primi giorni che seguono l'evento sale fino ad essere quadruplicato, rientrando nella norma, in media nell'arco di un mese (coincidendo spesso con un indice di recupero)
- L'impatto in termini di volatilità del valore azionario sembra essere rilevante solo inizialmente per poi muoversi poco dopo in modo assolutamente identico per i recoverers e per i non recoverers.

Per quanto riguarda invece gli elementi che rendono differenti i due gruppi di aziende:

- Il decremento iniziale è spesso indicativo circa l'eventuale capacità di recupero sul lungo termine: in media infatti si posiziona intorno al 5% per le aziende recoverers e all'11% per le aziende non recoverers
- La forte crescita del numero di contrattazioni è in realtà maggiormente caratteristica dei casi di non recoverers mentre movimenti più contenuti si hanno per i recoverers, segno di un successivo recupero del valore azionario
- Nell'arco di cinquanta giorni di contrattazione, le aziende di tipo recoverers mostrano generalmente un movimento di recupero fino anche a ritornare al valore iniziale mentre le aziende non recoverers tendono a ritrovarsi nella medesima situazione indicata intorno al quinto giorno dopo l'evento, ma continuano a segnare un indice negativo pari almeno al 15% fino ad un anno più tardi.

Secondo gli studi dei ricercatori ci sono altri risultati da prendere in considerazione: le strategie di trasferimento del rischio o la presenza di una copertura assicurativa in grado di assorbire il danno immediato connesso alla

catastrofe (se si tratta di una catastrofe) non pongono automaticamente l'azienda nella categoria dei *recoverers*. L'elemento determinante per il recupero del valore è la capacità del senior management di dimostrare una forte leadership e di comunicare in ogni momento con onestà e trasparenza. Inoltre si capisce dai risultati che in presenza di numerose vittime l'impatto sul valore dell'impresa è doppio rispetto alle crisi in generale e il divario tra *recoverers* e non *recoverers* è molto più marcato. Inoltre si scopre che i mercati finanziari fanno rapidamente una valutazione se aspettarsi che la reputazione dell'impresa sia danneggiata o accresciuta ma che le notizie scioccanti richiedono tempo per essere digerite e che nel caso di disastri con un pesante numero di vittime l'effetto moltiplicatore sul valore emerge dopo circa 100 giorni. In questi casi la sensibilità è la compassione con cui l'Amministratore delegato o in generale il portavoce dell'azienda risponde alle famiglie delle vittime e l'efficienza e la capacità logistica con cui il team di risposta fa il proprio lavoro è determinante. Inoltre la capacità di gestire la crisi è la guida primaria nell'andamento dei titoli azionari indipendentemente dal fatto che l'azienda è responsabile della crisi o no.

Si può concludere che questo approccio che considera l'unico parametro oggettivo e che impiega una metodologia di tipo scientifico dimostra che l'impatto di una crisi abbia una consistenza economica che va ben al di là dei danni immediati (calcolati come distruzione di asset tangibili e liabilities verso terzi) ma, colpendo gli asset intangibili che oggi costituiscono la parte maggioritaria del valore dell'impresa e di cui la reputazione è parte fondamentale va a incidere nel medio termine sul valore per l'azionista. Dimostra anche che il valore per l'azionista, può essere protetto solo se il management è preparato ad affrontare in modo corretto un possibile disastro e l'organizzazione si è dotata di strumenti metodologici per farlo efficientemente. In più va ridetto che la disponibilità di una serie di strumenti di copertura dei rischi non assicura dal rischio di un danno reputazionale legato ad una crisi che può essere in proporzione molto più devastante e che può essere gestito e minimizzato solo attraverso una serie di processi manageriali in cui la

comunicazione nei confronti degli stakeholder svolge un ruolo molto importante.

### 3.4. Crisis Management

Le crisi aziendali si verificano quando le società non sono in grado di prevedere gli eventi che danneggiano la reputazione. La gestione delle crisi diventa sempre più importante in quanto le perdite di un disastro aziendale possono essere notevoli e di lunga durata. Ogni azienda deve implementare un modello di Issue Management per gestire le questioni che possono portare una crisi e un modello di Crisis Management per gestire nei migliori dei modi i disastri, diminuire gli impatti negativi e collocarsi nel gruppo dei Recoverers come definito da Knight e Pretty.

#### 3.4.1. Cosa è una crisi<sup>162</sup>

Nei precedenti paragrafi è stata analizzata la collocazione delle crisi nella generalità. Dal punto di vista specifico una crisi è un evento o una situazione che prospetta una distruzione di ciò che è costruito con molti sforzi e tanta fatica. È uno scenario che può evolvere in modi completamente intesi, una situazione nei confronti della quale non esistono riferimenti certi. La parola crisi ha una etimologia greca, deriva da (Krisis), decidere, giudicare e forse questa è la sfida maggiore che la crisi pone al manager; gli impone di prendere delle decisioni, che possono essere rinviate, che devono essere prese anche senza possedere tutti gli elementi necessari per formulare il giudizio.

Quando si parla di crisi si ha un riferimento ad una serie di situazioni molto diverse tra di loro che hanno però degli aspetti in comune – enorme pressione sia sul lato emotivo che sul fronte temporale. Sul lato emotivo perché si tratta di

---

<sup>162</sup> Cfr. NORSAL., *Risk, Issue e Crisis Management*, 2009

situazioni che possono mettere a rischio la sopravvivenza dell'organizzazione, la sua reputazione. Sul fronte temporale, perché comportano un'accelerazione improvvisa degli eventi, che richiede decisioni e azioni in tempi che sono inusuali per gli usi e le abitudini dell'azienda e del suo management.

La crisi aziendale ha alla base tre elementi fondamentali: un fatto, l'informazione e le relazioni. C'è crisi infatti quando l'opinione pubblica prende conoscenza (informazione) di un fatto che ritiene inaccettabile e questo mette in discussione la fiducia nei confronti dell'organizzazione (relazioni). Le crisi possono essere classificate in due categorie – endogene che trovano la propria origine all'interno dell'azienda, dei suoi processi, dei suoi prodotti, delle sue strategie e esogene, quelle che nascono da eventi esterni all'organizzazione da iniziative di altri o che riguardano nella fase iniziale altre organizzazioni.

La crisi si sviluppa a cause dell'unione di tre fattori: un episodio scatenante, un contesto amplificante e un ambiente favorevole<sup>163</sup>

- Ambiente favorevole

Gli eventi che portano le crisi aziendali trovano la sua origine nell'ambiente favorevole che può essere rappresentato da aspettative sociali, ipersensibilità del pubblico su certi temi legati alla sicurezza alimentare, alla sanità, all'aspettativa di vivere in una società a rischio zero. L'ambiente favorevole dipende ovviamente dagli aspetti culturali e dei valori della società in cui opera l'impresa. Di conseguenza determinati episodi scatenano una crisi in determinati istanti e paesi piuttosto che in altri.

---

<sup>163</sup> Cfr. BAKER WHEELER, *Crisis Management: a model for managers*, 1994

- Un contesto amplificante

I media dramatizzano un evento e alimentano gli scandali, privilegiano l'approccio emotivo a scapito di quello razionale e tendono a generalizzare, facendo dall'episodio il sintomo di un problema più ampio. Questo effetto amplificatore dei media diventa sempre più importante con il cambiamento che si verifica grazie ad internet. Oggi, in un mondo globalizzato qualsiasi tipo di notizia viene condivisa e amplificata in tutto il mondo in pochi istanti. Per quanto riguarda invece la sfera politica, i politici possono amplificare un evento prendendo una posizione favorevole o sfavorevole.

- L'episodio scatenante

È l'evento che porta la crisi aziendale. Le motivazioni di questo possono essere diverse – l'errore umano, un guasto meccanico, il sabotaggio o l'estorsione, una riorganizzazione o licenziamenti, discutibili pratiche finanziarie o commerciali, una carenza nella comunicazione interna, un attacco esterno, un disastro naturale, un problema di crisi altrui.

### 3.4.2. Crisi improvvise e crisi striscianti<sup>164</sup>

Spesso si pensa che le crisi aziendali sono improvvise e si sviluppano in tempi brevissimi. Da una parte questo è vero in quanto nei momenti in cui un certo evento diventa di interesse pubblico la pressione nei confronti delle aziende cresce notevolmente e tutto si evolve in tempi brevissimi. Per contro se ci fossero solo crisi improvvise non ci sarebbero studi che si occupano di Issue Management<sup>165</sup>. È dimostrato infatti che la maggior parte delle crisi ha un suo ciclo di vita all'interno del ciclo di vita delle issue riguardanti le aziende. Secondo le valutazioni dei diversi analisti, più di due terzi delle crisi, qualunque

---

<sup>164</sup> NORSAL., *Risk, Issue e Crisis Management*, 2009, pag.29

<sup>165</sup> Cfr. REGISTER M., LARKIN J., *Risk Issues and Crisis Management*, 2005

sia il periodo di tempo esaminato, il settore di business, l'area geografica in questione, sono state crisi striscianti che hanno avuto un lungo periodo di maturazione prima di esplodere con grande clamore e trasformarsi da una issue ad una crisi.

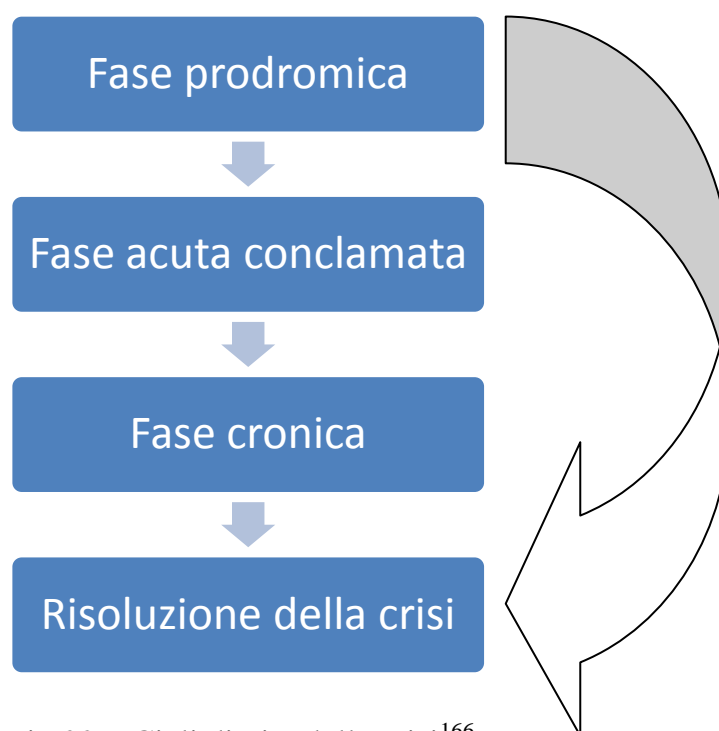


Fig.22 – Cicli di vita delle crisi<sup>166</sup>

Per tutte le crisi striscianti si possono definire tre momenti – fase prodromica, fase acuta e fase cronica.

- Fase prodromica

In questa fase le crisi non si manifestano ancora, non sono facilmente percepibili ma solitamente ci sono dei segnali che se sono compresi consentirebbero un intervento precoce e probabilmente di prevenire o contenere

---

<sup>166</sup> Adattamento NORSA L., *Risk, Issue e Crisis Management*, 2009 pag. 33



in modo significativo lo sviluppo. La durata può essere variabile e spesso dipende dalla capacità di Crisis Management da parte della gestione aziendale

- Fase acuta

È la fase che può essere identificata dal numero di notizie riportate dai media, dal numero di chiamate ricevute dai centralini aziendali o dal numero di lanci delle agenzie. In questa fase l'evento comincia a trasformarsi in una crisi e le azioni che deve intraprendere l'azienda devono essere immediate.

- Fase cronica

In questa fase la crisi si è ormai manifestata e i danni sulla reputazione sono notevoli. Tuttavia se ci sono dei piani di Crisis Management ben sviluppati le aziende possono diminuire l'impatto del danno. Per contro se le procedure di comunicazione mancano il danno potrebbe essere notevole e duraturo nel tempo.

Come si vede dal grafico dalla fase prodromica si potrebbe andare direttamente alla risoluzione del problema. Questo è il caso delle aziende che hanno un piano di Issue Management e Crisis Management maturi sviluppando così una sensibilità che consente di saltare le prime quattro fasi e intervenire immediatamente sul contenimento del danno e sul avviare rapidamente ricostruzioni e di recuperare la posizione perduta.

### 3.4.3. Principi generali di Crisis Management<sup>167</sup>

Prepararsi per intervenire alle crisi aziendali non è sempre un compito facile. Ogni crisi ha delle caratteristiche particolari e non esistono delle tecniche

---

<sup>167</sup> Cfr. BAKER WHEELER, *Crisis Management: a model for managers*, 1994

precise per affrontare il problema. Non esistono modelli standard che possono essere applicati per tutti i casi, ma si possono seguire dei principi generali che possono essere applicati per aiutare di diminuire l'impatto del danno. L'applicazione di questi principi è possibile solo se l'azienda ha sviluppato già un buon sistema di Issue Management e ha un ambiente favorevole alla gestione delle crisi aziendali.

- Orientare i flussi di informazioni verso l'interno e verso l'esterno

Come già detto nei capitoli precedenti<sup>168</sup> le aziende devono orientarsi verso l'esterno per poter gestire le questioni che possono portare una crisi aziendale. Le organizzazioni hanno bisogno di acquisire informazioni anche riguardo le crisi che possono avere un impatto negativo. Le prime informazioni riguardo l'evento sono spesso scarse e spesso confuse. Inoltre l'azienda si trova in situazione di dover gestire un fabbisogno di informazioni da parte da molteplici interlocutori come le autorità, i clienti, i giornalisti, le organizzazioni sindacali, i dipendenti. Questi contattano l'azienda per ottenere chiarimenti sull'evento in corso e sulle iniziative che l'azienda prende. Un fattore critico quindi è l'immediata conoscenza di tutti i fatti riguardo la crisi aziendale. È indispensabile offrire una serie di istruzioni affinché i centralini, le segretarie, le portinerie e le altre postazioni di front desk, sappiano dove inoltrare tutte le comunicazioni in entrate e contemporaneamente bisogna essere chiaro chi è l'unico portavoce autorizzato a comunicare con l'esterno in merito alla crisi in atto. La coerenza dell'informazione in uscita è un elemento chiave: moltissime crisi talvolta originate da problemi o fatti non gravissimi sono degenerate perché da diverse fonti aziendali sono state fornite informazioni contraddittorie, non controllate e smentite dai fatti.<sup>169</sup> Inoltre se fonti aziendali diverse della stessa sede o di sedi diverse forniscono informazioni discordanti all'esterno l'azienda perde credibilità si apre la strada al sospetto. Quando non si ha la presenza di un

---

<sup>168</sup> Vedi Capitolo 3 – paragrafo 3.1. – Ambiente favorevole per lo sviluppo di Crisis Management

<sup>169</sup> Cfr. SIKICH W., *Emergency management planning handbook*, 1996

portavoce e non si comunicano tutti i fatti all'esterno, il pubblico percepisce questa mancanza come volontà dell'azienda di nascondere qualcosa.

- Isolare la gestione delle crisi dall'ordinaria amministrazione

Le aziende sono organizzate per ordinaria amministrazione e in caso di una crisi aziendale non è possibile fermare i processi aziendali per concentrarsi sulla gestione delle crisi.<sup>170</sup> È indispensabile da una parte creare degli organi che possono gestire le crisi con chiare responsabilità e contemporaneamente gestire l'ordinaria amministrazione.

- Definire il problema a breve e a lungo termine

Le crisi aziendali spesso hanno un impatto immediato che spesso non considera le conseguenze a lungo termine sul mercato, sul rapporto tra le aziende e i suoi interlocutori e all'interno dell'azienda stessa. Per definire la risposta appropriata è necessario analizzare con attenzione quali potrebbero essere le conseguenze della crisi e quali sono le ragioni che hanno fatto sì che il problema è esploso senza essere stato prevenuto. Rispondere ad una crisi vuol dire affrontare l'impatto immediato e contenerne le conseguenze a breve ma anche affrontarne le conseguenze a medio lungo termine intervenire sul problema in modo che non possa ripetersi.

- Evitare le reazioni aggressive

Molte volte si pensa che le crisi si generano dai media. La tendenza è di rispondere aggressivamente alle domande dei giornalisti. Gli interlocutori però vogliono che le aziende e i dirigenti si comportino responsabilmente e che siano

---

<sup>170</sup> Cfr. SIKICH W., *Emergency management planning handbook*, 1996

attenti agli interessi degli utenti e dei consumatori. È indispensabile non attaccare gli altri e non scaricare le colpe agli altri. Mostrarsi sensibili agli interessi dei consumatori, delle comunità locali e dell'ambiente aiuta a salvaguardare la reputazione.

- Identificare e mobilitare potenziali alleati.<sup>171</sup>

In una situazione di crisi l'azienda deve evitare di restare isolata. Deve invece cercare di identificare chi può avere un interesse a sostenere le sue posizioni e quali argomentazioni possono essere utilizzati per mobilitare i potenziali alleati. Associazioni, sindacati dei lavoratori, presentanti del mondo scientifico, possono essere degli alleati importanti. Le mobilitazioni degli alleati non richiedono solo la condivisione delle stesse posizioni, è necessario che sia percepito un interesse a scendere in campo. I potenziali alleati possono essere mobilitati per ragioni difensive, in caso di attacco da parte di un gruppo di pressione. Il mondo scientifico può entrare sul problema, nella prospettiva di ricerche finanziate dai poteri pubblici per analizzare e risolvere una questione tecnica. È necessario analizzare chi è portatore di un potenziale interesse coincidente con quello dell'azienda, quale tipo di sostegno pubblico è possibile realisticamente aspettarsi e com'è possibile motivarli ad impegnarsi nel dibattito.

- Considerare tutti gli interlocutori, interni ed esterni

Ogni categoria di interlocutore vede la crisi attraverso la lente dei propri interessi e se lasciata sola, valuterà la vicenda sulla base delle informazioni che gli arriveranno, magari dai media e valuterà l'azienda sulla base della reazione che in quella circostanza si manifesterà. All'insorgere di una crisi è indispensabile analizzare quali sono le categorie di interlocutori che sono coinvolte, come la crisi può impattare su di loro quali sono i canali e gli

---

<sup>171</sup> Cfr. SIMON A., *How Can Organisations Prepare for Reputational Crises?*, 2002

strumenti di comunicazione con cui è possibile raggiungerli direttamente. Considerando le prassi sono spesso utilizzati per la comunicazione – lettere, fax, incontri personali, annunci a pagamento, numeri verdi e ecc.

#### 3.4.4. Organizzazione dei team responsabili<sup>172</sup>

Come detto precedentemente per gestire una crisi bisogna staccare la gestione dalla amministrazione ordinaria. Per gestire e contenere la crisi, sono necessari due tipi di strutture - Crisis Control Team (Unità di crisi) e Comitato per la comunicazione.

##### - Crisis Control Team (Unità di crisi)

Il Comitato si divide in due strutture – la prima deve comprendere i principali organi di amministrazione il cui ruolo è quello di prendere le decisioni di alto livello riguardo le crisi, considerando aspetti come– la continuità del business, la domanda e l’offerta, le approvazioni di bilancio di emergenza, la comunicazione di alto livello e ecc. I membri del team devono essere raggruppati insieme in un ufficio di controllo adeguatamente attrezzato con telefoni, fax, accesso internet, fotocopiatrici, una televisione e la radio (per monitorare le notizie) e tavole per la stanza in cui sono registrate le nuove informazioni e le decisioni. L’altra struttura invece che entra in gioco è responsabile delle questioni operative legati alla gestione delle crisi. La distinzione tra questa squadra e l’altra è cruciale. Le due strutture non dovrebbero interferire. Le comunicazioni tra di loro riguardano lo stato di avanzamento delle crisi, l’approvazione dei bilanci di emergenza e i piani strategici. Anche questo gruppo ha la necessità di una stanza attrezzata in modo tale da seguire le dinamiche riguardo le crisi aziendali. L’unità di crisi deve essere un team con funzioni differenti. È necessario che vi sia un direttore e un

---

<sup>172</sup> REGESTER M., LARKIN J., *Risk Issues and Crisis Management*, 2005, pag.200

ordinatore capace di dirigere il lavoro. È molto importante anche la presenza della figura del segretario che assicura la registrazione degli eventi delle azioni delle informazioni e che mantenga un diario di bordo della crisi che sarà indispensabile successivamente nelle fasi legali. L'unità di crisi inoltre deve essere dotata da un osservatore che ha il compito di fornire un feedback su come le decisioni prese potrebbero essere interpretate e percepite dall'esterno. Si tratta di un ruolo delicato, che richiede di non essere condizionati dalla pressione interna ed esterna.

- Leadership e selezione dei membri del team

Durante la crisi è molto importante analizzare il fenomeno della leadership. I vari stili di leadership emergono in situazioni di crisi. Mentre il direttore comprensibile è in genere il leader più efficace, può a volte essere incapace a prendere una rapida decisione richiesta in caso di emergenza. D'altra parte, il leader autoritario può agire con decisione senza considerare le opinioni degli altri e demotivare i membri del team. È importante infatti in casi di crisi riconoscere la diversità dei team preposti alla gestione del Crisis Management e sfruttare le opinioni di tutti. I membri di tutte le squadre coinvolte dovrebbero essere scelti per le loro qualità personali e talenti - ampiezza di visione, la capacità di mantenere la calma, la conoscenza della società e la sua attività, e la capacità di prendere decisioni rapide e chiaramente espresse.

### 3.4.5. Best Practices in Crisis Management

Come già chiarito nell'introduzione del capitolo il Crisis Management si sviluppa grazie ai casi aziendali. Questi verranno analizzati nel capitolo successivo però intanto è importante riconoscere il valore delle best practices che emergono dagli case studies e che devono essere comprese da tutti i dipendenti responsabili della gestione delle crisi. Tra questi i più cruciali sono –

L'assunzione delle proprie responsabilità, l'utilizzo delle ricerche scientifiche, l'utilizzo di portavoce esterno, trattamento dei media come alleati, dare per scontato che ci sarà un processo in tribunale, controllare internet come fonte di informazione principale, considerare le prime ore dopo la crisi e costruire un patrimonio reputazionale.<sup>173</sup>

- Assumere le proprie responsabilità

Quando si verifica una crisi aziendale, l'azienda bisogna prendere una chiara posizione in merito all'evento e esistono regole di base che devono essere seguite. Innanzitutto le aziende si devono *assumere le proprie responsabilità*. Questo non significa prendersi la colpa di un dato evento. Le aziende devono prendersi la responsabilità dei prodotti che offrono anche se non sono i diretti produttori. I clienti vogliono sapere quali sono le intenzioni dell'azienda riguardo il problema non di chi è la colpa.

- Utilizzo di ricerche scientifiche

Inoltre *bisogna utilizzare delle ricerche per definire come rispondere*. Per determinare che cosa pensano i consumatori a proposito di una specifica situazione e che cosa si aspettano che l'azienda faccia è opportuno disporre di sistemi di ascolto e non basarsi su quello che i dirigenti dell'azienda pensano che essi pensino. Non è necessario mettere in atto complesse rilevazioni di opinioni che possono essere molto difficili da effettuare. L'importante è definire quali sono i reali timori del pubblico e agire di conseguenza. È inoltre importante basarsi sull'opinione di portavoce esterni. Questo non significa che l'azienda deve privarsi dal comunicare in prima persona, anzi la presenza di un portavoce è obbligatoria. Esperti dei settori possono fornire in modo credibile delle informazioni di tipo tecnico o di tipi prospettico che se sono detti da un

---

<sup>173</sup> NORSAL. *Risk, Issue e Crisis Management*, 2009

portavoce aziendale possono sembrare difensive oppure dubbiose. Un portavoce esterno deve, però oltre ad essere credibile per posizione e per organizzazione di appartenenza, deve essere anche un buon comunicatore e deve apparire obiettivo. In alcuni casi le comunicazioni troppo favorevoli nei confronti delle aziende possono far nascere dei sospetti sulla loro credibilità.

- Rapporti con i media

Un punto molto importante per il buon Crisis Management è *la modalità di trattamento delle media*. I media come tutte le aziende devono rispondere alle esigenze del pubblico e di conseguenza devono fornire tutte le informazioni riguardo le crisi aziendali. E' indubbio che non ci possa essere una perfetta sintonia tra media e società però cercare di mantenere dei buoni rapporti è molto importante. Si devono fornire le informazioni richieste dei giornalisti piuttosto che stare in silenzio e lasciare che si rivolgano ad altre fonti, terze parti ostili, persone con conti da regolare, esperti o politici che vogliono cogliere l'occasione della crisi per dimostrare che le loro teorie sono giuste. I media hanno bisogno di fonti accessibili e credibili ed è opportuno sapere che è raro trovare giornalisti che vogliano deliberatamente danneggiare un'azienda.

- Seguito in tribunale

Le aziende devono essere anche pronte ad affrontare un *seguito in tribunale*. Se il fatto è un fatto rilevante, ci sarà un'indagine e tutto ciò che l'azienda comunica potrebbe essere utilizzato per il giudizio.

- Controllo delle media digitali

Un'ulteriore considerazione da fare è legata con il mondo dell'informatica. *Bisogna controllare i siti web con la stessa attenzione dei media tradizionali.*



Quello che viene scritto sui quotidiani e trasmesso in radio è importante per indirizzare gli atteggiamenti del pubblico ma ignorare il potere pervasivo della rete, cosa si dice nei blog, sui social media è molto rischioso e potrebbe compromettere la reputazione. Le aziende devono comunicare con partecipazione, attenzione ed empatia. Quando ci sono delle vittime, quando si generano delle preoccupazioni tra i consumatori un'azienda deve per prima condividere i sentimenti piuttosto che ricorrere alla razionalità ed esprimere il proprio rincrescimento.

- Crisis Management immediato

Il buon crisis management dipende dalla *gestione delle prime ore*. Queste vanno prese molto seriamente. Quasi tutte le aziende prima o poi fanno le cose giuste ma purtroppo la maggioranza arriva a farle troppo tardi quando la loro efficacia è minima. Il modo in cui l'azienda reagisce inizialmente condiziona le percezioni del pubblico e l'atteggiamento dei vari interlocutori. Una reazione difensiva, la pretesa di oscure manovre ostili un linguaggio burocratico, freddo, sottovalutare gli aspetti emotivi può compromettere la posizione dell'azienda.

- Costruire un patrimonio reputazionale

Infine l'ultima considerazione legata al crisis management ma altrettanto con la corporate governance<sup>174</sup> e la gestione preventiva dei rischi è *la costruzione di un patrimonio di reputazione* che potrebbe garantire una seconda chance in caso di crisi. Se l'azienda si è costruita un'immagine di società che presta attenzione ai consumatori, in occasione di una crisi ci sarà una maggiore probabilità che il suo impegno sia preso sul serio, che le sue misure siano accolte con fiducia. Un'impresa che ha sempre mostrato attenzione alla sicurezza sul lavoro, i cui

---

<sup>174</sup>In particolare vedi Capitolo 2 – paragrafo 2.8 – Reputation Risk Management e Corporate Governance

dipendenti e le organizzazioni sindacali, hanno avuto modo di riscontrare che l'attenzione alla sicurezza è attuata e non solo formale, supererà molto più facilmente un grave incidente sul lavoro. L'investimento necessario per ricostruire una reputazione distrutta da una crisi è nettamente superiore di quello necessario per crearla all'inizio.

### 3.5. L'importanza dei mass media e la prospettiva legale<sup>175</sup>

Una particolare attenzione deve essere prestata ai mass media e la prospettiva legale. Le principali fonti di comunicazione tra l'azienda e il pubblico svolgono un ruolo importante e bisogna capirli e stabilire dei buoni rapporti. Inoltre si devono analizzare le conseguenze di tipo giuridico a seguito delle crisi aziendali.

#### 3.5.1. I mass media

A volte le aziende attuano una politica di non – comunicazione con lo scopo che in qualche modo il nome della società si allontanerà dai target dei media. In una situazione come questa gli effetti che si produrranno saranno ben diversi. I giornalisti al contrario di come si pensa si informeranno subito sull'accaduto e scenderanno in campo chiedendo informazioni e spiegazioni. La chiave della comunicazione di successo in situazione di crisi è quella di mettersi in centro delle situazioni di crisi e garantire che l'azienda sia la fonte principale di informazione su ciò che è accaduto e su quello che sta facendo a proposito<sup>176</sup>. Nella maggior parte dei casi, i media agiscono in modo responsabile se stabilito un rapporto onesto e aperto. Le politiche aziendali devono essere orientate a spiegare cosa sia successo facilitando il lavoro delle media e garantendo che le informazioni arrivino in tempo a tutti gli stakeholders. L'errore più comune è

---

<sup>175</sup>Cfr. REGESTER M., LARKIN J., *Risk Issue and Crisis Management*, 2005, pagg.173-195

<sup>176</sup>WHEELER. L., *Crisis Management: a model for managers*, 1994

quello di tentare di nascondere qualcosa. Alla fine i comportamenti non leali saranno scoperti e questo si tradurrà in grosse perdite di reputazione. I media devono essere considerati come degli alleati piuttosto che trattati come nemici. Inoltre bisogna capire che loro sono delle aziende altrettanto attenti alla loro reputazione e quindi per soddisfare i bisogni dei loro stakeholders devono fornire delle informazioni tempestive su ciò che accada nel mondo esterno.

### 3.5.2. La prospettiva legale

I danni immediati sull'azienda in situazioni di crisi legati alla sfera giuridica sono spesso minori da quelli a lungo a termine che sono invece legati alla reputazione. Spesso gli avvocati sono concentrati al breve termine senza considerare gli effetti sull'immagine aziendale a lungo termine. Tuttavia bisogna prendere alcune considerazioni di cui si deve tener conto per tutelarsi in sede di giudizio. In primis non si dovrebbe mai ammettere di essere responsabili di quello che è accaduto. Ci sarà sempre un'indagine ufficiale di qualche tipo per stabilire quello che è successo e chi è responsabile. Inoltre non si deve mai speculare sulla causa della crisi. Quando qualcosa va male, la prima domanda da parte dei media e gli altri è legata alle cause della crisi. Ovviamente speculare sulle cause è parte del lavoro dei giornalisti poiché le loro notizie devono essere interessanti e leggibili. Loro chiederanno ai manager quali sono le cause e spesso torneranno a parlare di questo argomento. I dirigenti aziendali però non si devono esprimere chiaramente per diversi motivi. Innanzitutto si ha il rischio di danneggiare la reputazione se in seguito si scoprisse che le cause espresse non coincidono con quelle che sono venute fuori. Inoltre spesso ci sono dei vincoli contrattuali con gli assicuratori per quanto riguarda le comunicazioni sulle cause delle crisi aziendali. Le compagnie assicurative guardano con molta attenzione al rispetto delle clausole contrattuali soprattutto se si tratta di grossi disastri aziendali che richiedono delle coperture di importi notevoli.

Quando si ha una crisi aziendale è essenziale preservare tutta la documentazione. Si ha un dovere legale di conservazione per non rischiare delle conseguenze negative legali e reputazionali. Ciò che viene comunicato deve essere attentamente analizzato. Nel tentativo di preservare la propria reputazione le aziende possono ammettere di essere responsabili delle crisi. Quando si eseguono degli aiuti di tipo economico nei confronti dei consumatori o i danneggiati non si deve mai indicare come motivazione la responsabilità di risarcimento. Questo sarà verificato in seguito in giudizio. Tuttavia per proteggere la propria immagine è consigliabile essere pronti ad affrontare delle spese che possono aiutare chi sia colpito dalle crisi aziendali specificando che si tratta di un aiuto e non di un risarcimento del danno. Bisogna inoltre comunicare che si stanno effettuando delle verifiche per determinare le cause della crisi aziendale e in seguito ci sarà un'indagine ufficiale che si esprimerà.

Le famiglie colpite di un grosso disastro ad esempio possono affrontare difficoltà finanziarie. È saggio per le aziende approvare un bilancio che può far fronte alle esigenze immediate delle famiglie e aiutarli. Questo non significa ammettere di essere responsabili. È solamente un aiuto che successivamente può essere chiesto a chi ha effettivamente colpa dell'accaduto se in seguito si scopre che l'azienda in questione non è colpevole.

Le considerazioni pocanzi esposte sono importanti per diminuire gli impatti delle crisi aziendali sul valore delle società. Questo però non è sufficiente. La vera sfida delle aziende è essere in grado di gestire la comunicazione con il mondo esterno.

### 3.6. Crisis Communication Management<sup>177</sup>

La comunicazione in tempi di crisi è importante. Anche le migliori procedure aziendali se non vengono comunicate all'esterno e non vengono comprese dal

---

<sup>177</sup>Cfr., REGESTER M., LARKIN J., *Risk Issue and Crisis Management*, 2005, pagg.209 - 221

pubblico non hanno effetti positivi sulla reputazione. Quando non si è riusciti a colmare la crisi aziendale nei tempi prematuri i tempi per la gestione sono ristretti.

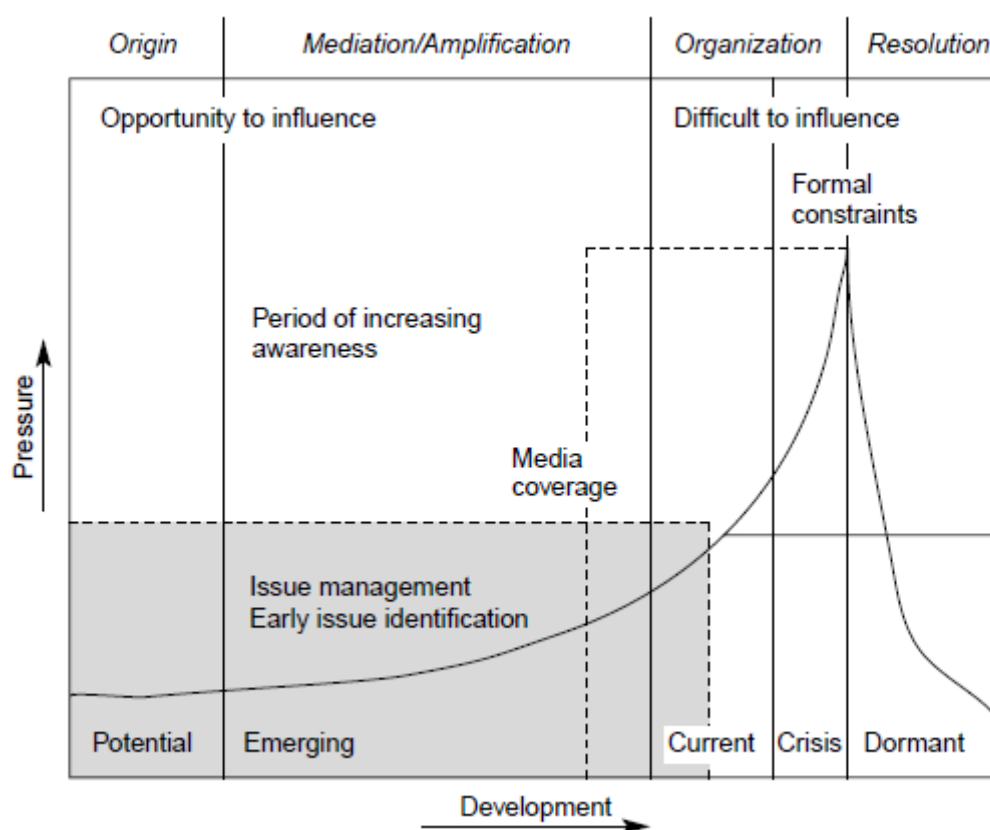


Fig. 23 – Lo sviluppo di una issue<sup>178</sup>

Come si può vedere dalla figura la pressione sulle aziende è altissima quando siamo in presenza di una crisi. Per poterla colmare e risolvere il problema l'arma più forte è la capacità di comunicare. Si ritiene infatti che le procedure di Communication Crisis Management sono una parte essenziale della gestione delle crisi in generale.<sup>179</sup>

<sup>178</sup> Adattamento REGISTER M., LARKIN J., *Risk Issues and Crisis Management*, 2005, pag. 49

<sup>179</sup> Cfr. REGISTER M., LARKIN J., *Risk Issue and Crisis Management*, 2005, pagg.209

### 3.6.1. Comunicazione immediata

Le prime 24 ore dopo la crisi sono critiche e tutti i media vorranno colmare il vuoto informativo. L'azienda deve essere presente in questi casi per due ragioni. Innanzitutto in questo modo non si ha il rischio di riempire il vuoto informativo con dei rumors da parte di terzi che possono solamente pregiudicare la reputazione, anzi l'azienda deve essere il punto centrale di tutte le comunicazioni con l'esterno. Il secondo motivo è legato ai rapporti con i media. Come già è stato detto una relationship con i principali giornalisti è importante. Cooperare ancora dalle prime ore con i media aiuta a stabilire un rapporto che può solo portare dei vantaggi per le aziende. A volte le crisi aziendali possono essere spiegate meglio dalle aziende piuttosto che dai giornalisti. Si ha la necessità di conoscenze specifiche del settore e del tipo di attività. La mancanza di questa spiegazione può creare delle speculazioni che possono solo danneggiare l'immagine aziendale.

### 3.6.2. Conferenza stampa<sup>180</sup>

La possibilità di organizzare una conferenza stampa è una buona opportunità per l'azienda di chiarire la crisi in atto. È consigliabile organizzare tutto all'interno delle strutture aziendali se questo è possibile. Inoltre per l'evento devono essere presi degli accordi con delle strutture vicine alle aziende per accogliere i giornalisti che arrivano da posti lontani e informare tempestivamente i media sugli orari della conferenza. È inoltre consigliabile iniziare la conferenza prima di pranzo per poter cogliere l'opportunità di raccontare con calma tutta la storia riguardo la crisi in modo onesto e chiaro.

---

<sup>180</sup>SIMON A. *How Can Organisations Prepare for Reputational Crises*, 2000, pag.204

### 3.6.3. Gestire la conferenza stampa

Questo può essere un compito molto difficile che dipende dalla tipologia di crisi, di azienda e di paese. Centinaia di giornalisti potenzialmente ostili saranno riuniti in un'unica sede. La formazione e la preparazione sono le chiavi di successo per questa seduta. Il luogo della conferenza stampa dovrebbe essere dotato—linee telefoniche esterne, fax, due ingressi<sup>181</sup> - uno per l'uso da parte della gestione e l'altro dai media. Inoltre la sala deve contenere delle apparecchiature per la proiezione di materiale audio visivo come supporto alla comunicazione. La gestione deve garantire l'attuazione di tutte le misure di sicurezza necessarie. Il numero di manager presenti deve essere limitato con riguardo alla loro conoscenza in materia e inoltre con riguardo alle loro capacità comunicative. All'interno della sala conferenza non devono essere mai escluse persone ma è importante scegliere un posto particolare per le telecamere, possibilmente lontano dai presentatori in modo di non creare disagi. Dopo la conferenza è consigliabile effettuare delle interviste con i media che possono essere utili per chiarire aspetti che non sono stati chiari durante la conferenza. In questo modo è anche possibile correggere qualche errore che è venuto fuori durante la conferenza da parte di qualcuno e così garantire la chiarezza dei messaggi trasmessi. Questi piccoli accorgimenti riguardo l'organizzazione della conferenza stampa possono essere molto utili per poter garantire la comunicazione tra l'azienda e i media.

### 3.6.4. Interviste televisive

La conferenza stampa non è sufficiente per i media. Molte saranno anche le richieste di effettuare interviste televisive.<sup>182</sup> Il portavoce deve essere adeguatamente formato per poter comunicare messaggi che portino un vantaggio per l'azienda. È consigliabile creare un ordine degli argomenti da

---

<sup>181</sup> REGESTER M., LARKIN J., *Risk Issue and Crisis Management*, 2005, pagg.211

<sup>182</sup> Cfr. NORSA, L., *Risk Issue e Crisis Management*, 2009

esporre partendo dalle questioni legati alle persone. In seguito vanno comunicati i danni ambientali e quelli relativi alla parte finanziaria. Per essere efficienti bisognerebbe effettuare delle prove di colloquio e non speculare sulle cause dell'incidente. Devono essere anticipate tutte le possibili domanda che possono venire fuori in una intervista per avere delle risposte già elaborate.

### 3.6.5. Gestire le chiamate dai consumatori

Un altro punto critico di cui si deve tener conto è la gestione delle telefonate in arrivo. Il telefono è la diretta relazione tra i consumatori e gli stakeholders con le aziende. Per far fronte al fabbisogno di informazione deve essere costituita una squadra in grado di cogliere tutte le chiamate in arrivo. È consigliabile inoltre possedere un numero verde<sup>183</sup> per dare la possibilità ad un elevato numero di persone di raggiungere telefonicamente l'azienda

### 3.6.6. Gestire le chiamate dei media

Non solo i clienti ma anche i media vorranno mettersi in contatto con l'azienda. In alcuni casi non si ha un vero e proprio luogo della crisi. Le telefonate in entrata da parte dei media saranno superiori al numero di giornalisti in grado di raggiungere la sede. Infatti bisogna dotarsi di una sala dove sono presenti documenti necessari per poter comunicare dati importanti, materiale di supporto e linee interne per passare le chiamate da un dirigente ad un altro e di supporto per poter prendere appunti. Spesso capita che le aziende preferiscono divulgare informazioni importanti tramite i comunicati stampa. Questo potrebbe rallentare il processo di comunicazione poiché i comunicati richiedono dei tempi di gestione. Parlare direttamente con i giornalisti è un'opportunità che velocizza i piani di azione di Crisis Management.

---

<sup>183</sup> YILMAZ K, *The Reputation Crisis: Risk Management Based Logical Framework to the Corporate Sustainability*



### 3.6.7. Gestire le chiamate dei parenti

Bisogna prendere in particolare considerazione le chiamate dai parenti delle persone che in qualche modo sono state danneggiate dall'azienda. Si hanno chiamate in arrivo in situazioni in cui vi è un disastro che ha coinvolto consumatori dell'azienda. In questi casi è importante dedicare tutto il tempo necessario e rispondere con tranquillità ai parenti.

### 3.6.8. Il Comunicato stampa

Il comunicato stampa è uno strumento chiave di comunicazione in una situazione di crisi. Esso fornisce spiegazione ufficiale della società di ciò che sta accadendo e può essere utilizzato per esprimere i pensieri dei dirigenti in merito alle crisi aziendali. I comunicati stampa devono essere presenti dall'inizio della crisi fino alla fine e devono seguire diverse regole di compilazione. In modo particolare per quanto riguarda le crisi legati ai disastri che possono colpire le aziende devono essere presenti in ordine di importanza le informazioni riguardanti – la natura dell'incidente, la locazione, i dettagli sulle vittime, i dettagli sulle aree affette, gli impatti sull'ambiente, le azioni che si prenderanno a favore dei consumatori, le citazioni delle scuse dei dirigenti di alto livello, i dettagli sugli aspetti legali e infine i record di sicurezza che l'azienda ottiene.

### 3.6.9. Informare i dipendenti

I dipendenti dell'azienda devono essere tenuti sempre aggiornati. Loro possono essere altrettanto una fonte di comunicazione importante. Devono avere accesso ai comunicati stampa prima del rilascio o in alternativa possono essere tenuti aggiornati via email sullo sviluppo della crisi. Far partecipare i dipendenti a tutte le problematiche aziendali li responsabilizza a comportarsi in favore della

reputazione aziendale. Loro possono essere anche interrogati e le loro opinioni possono essere prese in considerazione.

### 3.6.10. Gestire un sito internet<sup>184</sup>

L'utilizzo di internet è indispensabile soprattutto negli ultimi anni. Oggi tutti cercano informazioni online piuttosto che leggere i giornali o ascoltare la tv. In questo senso quando si hanno situazioni di crisi bisogna avere un piano di gestione del sito internet. Innanzitutto si deve avere un accesso immediato alla sezione delle notizie riguardo la crisi in atto. All'interno del sito può essere creata anche una chat room dove si possono rispondere a delle domande. Bisogna tenere in considerazione però che una volta che una data notizia è caricata online, questa si può espandere su tutta la rete e diventare nota a tutto il mondo. Per facilitare la messa a disposizione della pagina web le aziende possono sviluppare preventivamente delle apposite pagine che rispondono a dei requisiti per situazioni di crisi e metterli online appena si verifica una situazione di emergenza. Una volta che sia superata la crisi si può rimettere quella precedente senza dover impostare di nuovo tutte le sue caratteristiche. In questo modo si riesce a comunicare in tempi rapidissimi l'informazione necessaria e continuare in seguito l'attività ordinaria del sito.

La crisi aziendale può essere superata se gestita adeguatamente. Assicurarsi che i dirigenti sono addestrati per gestire con successo le conferenze stampa e le comunicazioni con l'esterno, garantire che ci sia un portavoce con capacità specifiche.

Le gestione della comunicazione (Communication Crisis Management) serve per salvaguardare la reputazione aziendale. Quando si verifica una crisi aziendale si deve tener conto dell'aspetto emotivo, condividere le preoccupazioni del

---

<sup>184</sup> NORSAL., *Risk Issue e Crisis Management*, 2010, pag 125

pubblico mostrare impegno ad affrontare e gestire il problema. Solo così l'azienda potrebbe definirsi un recoverer e rafforzare il suo valore reputazionale.



# Capitolo 4

## I casi aziendali di Crisis Communication Management

### Sommario:

#### 4.1. I casi aziendali di Crisis Communication Management

4.1.1. Johnson&Johnson

4.1.2. Union Carbide

4.1.3. Shell

4.1.4. Occidental

4.1.5. Exxon Valdez

4.1.6. UpJohn

4.1.7. Phillips Petroleum

4.1.8. Heineken

4.1.9. Three Miles Island

4.1.10. Perrier

4.1.11. Coca Cola

4.1.12. Mercedes

4.1.13. ThyssenKrupp

4.1.14. Dell

4.1.15. British Petroleum

4.1.16. Nestlè

4.1.17. Toyota

4.1.18. Mattel

4.1.19. Apple

- 4.1.20. AZF
- 4.1.21. Domino's
- 4.1.22. PPG
- 4.1.23. Saras
- 4.1.24. Monsanto
- 4.1.25. Intel
- 4.1.26. Ford Firestone
- 4.1.27. Mark Spenser
- 4.1.28. Thomas Cook
- 4.2. La premessa della ricerca empirica
  - 4.2.1. Riferimenti teorici
- 4.3. Applicazione dei modelli teorici ai casi aziendali
  - 4.3.1. Risultati del calcolo del Cumulative Abnormal Return
- 4.4. La griglia di rilevazione
- 4.5. Analisi descrittive
- 4.6. Verifica correlazione di Spearman

*“I apologize very much for having offended the sensibilities of many. I have the deepest respect for all people without distinction”*

**GUIDO BARILLA**





## Introduzione al capitolo

Nel capitolo precedente si è analizzato il Crisis Management. Il verificarsi di un rischio reputazionale si traduce in una perdita di valore. Questo si è dimostrato con degli studi che hanno analizzato i movimenti dei titoli azionari a seguito di una crisi aziendale. Per neutralizzare l'oscillazione di borsa che potrebbe incidere sul titolo aziendale si utilizza l'indice Cumulative Abnormal Return che è un indicatore oggettivo della perdita di valore delle azioni.

Una volta che la crisi aziendale è in corso, quello che conta sono le capacità del management di gestire la situazione. Ogni crisi ha la sua particolarità ed è difficile prevederla. Per contro è possibile prepararsi e affrontare con successo le crisi aziendali con le tecniche di Issue Management e Crisis Management. Quando si verifica una crisi oltre alla preparazione manageriale servono anche delle capacità comunicative perché è quello che incide di più sulla percezione dei consumatori e dei portatori di interesse.

In questo capitolo si cerca di fare un'analisi dei casi aziendali di Crisis Communication Management per vedere quali sono state le strategie utilizzate dalla diverse imprese e come hanno influenzato il titolo azionario delle società. Tutte le crisi aziendali prese in considerazione hanno come immediata conseguenza la perdita di valore di borsa. A seguito degli analisi dei casi si è svolto uno studio empirico. L'approccio utilizzato prevede la creazione di una griglia di rilevazione nella quale sono inseriti dei dati relativi all'azienda, il settore di appartenenza, il numero di dipendenti ecc. Nella stessa sono anche inserite le varie strategie che possono essere utilizzate da ciascuna azienda. Per tutte queste aziende è stato anche calcolato il valore del CAR attraverso il quale si è studiata la correlazione statistica di Spearman per vedere sostanzialmente se esiste una relazione tra le percentuali di perdita di valore del titolo e la qualità di Communication Crisis Management. Prima di procedere con la ricerca empirica sono riportati i 28 casi oggetto dello studio del presente lavoro.



#### 4.1. I case studies

In questo paragrafo si analizzano i casi in cui si è verificato un rischio reputazionale che ha portato l'azienda in uno stato di crisi. Come si è accennato nel capitolo precedente lo studio di Crisis Management si basa sui case studies e l'approccio scelto per questo lavoro è stato l'analisi dei casi principali del fenomeno. Tutti i casi aziendali appartengono a società quotate in borsa e le fonti di informazione relative a date ed eventi si riferiscono a quotidiani, periodici, agenzie di stampa e siti di informazione disponibili online.

##### 4.1.1. Johnson & Johnson

Uno dei casi più importanti di Crisis Management è il caso del farmaco Tylenol che negli Stati Uniti rappresentava uno degli antidolorifici più venduti e i profitti dell'impresa dovuti a questo prodotto erano del 15%. Nel 1986, 7 persone morirono a causa dell'assunzione di cianuro trovato in questo farmaco. Con questo è stata scatenata una paura tra i cittadini di diversi paesi. Come risultato il valore di mercato della società scese di 1 miliardo di dollari. A seguito della crisi la risposta di J&J non ritarda e tutti i prodotti presenti nei supermercati e nei punti vendita vengono ritirati. Si tratta di circa 31 milioni di bottigliette di Tylenol in tutto il paese. Inoltre le pubblicità si fermarono. Secondo alcuni studi durante questa crisi sono stati pubblicati 138000 articoli sui giornali che trattavano il caso. Il presidente della società riunisce un team di sette persone con l'obiettivo di gestire la crisi salvaguardando gli interessi dei consumatori e il marchio aziendale. Indipendentemente da questo gruppo di lavoro, l'ordinaria amministrazione continua a svolgere le sue mansioni ordinarie. Per consentire una rapida e capillare informazione ed ottenere la collaborazione di tutti la società invia 450000 messaggi agli addetti ai lavori e diramò annunci su giornali e TV per invitare i consumatori a consegnare le confezioni di Tylenol di cui fossero in possesso. Oltre all'utilizzo dei media per diffondere avvisi, organizzò varie conferenze stampa presso la sede aziendale.

con una rete satellitare live. Ci fu anche un numero verde disponibile per i consumatori. L'azienda dichiarò di non vendere il prodotto fino alla fine degli accertamenti legati al caso. Dopo 5 giorni dal disastro l'azienda fu in grado di procedere al ritiro di circa 31 milioni di confezioni (distributori, grossisti, farmacie e case). Il ritiro avvenne contro il parere della FDA<sup>185</sup>. Fin quasi dal primo giorno gli executive di J&J si resero disponibili ad interviste e a partecipare a trasmissioni radio televisive dove potevano esprimere la posizione dell'azienda nella maniera più diretta, chiara e trasparente possibile, attribuendo a J&J l'importante ruolo di fonte di informazione tempestiva, accurata e affidabile. I dipendenti del gruppo erano stati tempestivamente e continuamente informati e in questo modo l'empatia nei confronti dell'azienda fu spontanea e la loro collaborazione molto efficace. Bloccata la fase acuta della crisi ovvero eliminato il pericolo di ulteriori avvelenamenti J&J dovette interrogarsi su come rivedere il confezionamento di un prodotto a banco come il Tylenol per evitare che episodi del genere non potessero più ripetersi. Il punto fondamentale è stato come riconquistare la fiducia dei consumatori non solo verso il prodotto ma anche e soprattutto verso il marchio. Nel frattempo si scoprì che il motivo del difetto era il confezionamento dei prodotti. Sei settimane dopo l'incidente viene prodotto e pubblicizzata la nuova confezione che assicura i consumatori che il prodotto non sia danneggiato. Il costo cui deve far fronte l'azienda è notevole. Oltre all'impatto sul prezzo delle azioni la crisi colpì in primo luogo la produzione persa, i beni distrutti a seguito della sospensione e ovviamente la reputazione danneggiata. Tuttavia la società ha conservato il suo valore rispondendo rapidamente e in modo appropriato. Entro cinque mesi dal disastro l'azienda recupera il 70% della sua quota di mercato e questo risultato continua a migliorare nel tempo. Al numero verde arrivarono 250000 richieste per il coupon di sconto, 13600 nei primi 11 giorni dall'annuncio. I media avevano trovato un interlocutore responsabile, disponibile, aperto e proattivo che seppe così affermarsi come l'unica fonte di informazione accurata. I consumatori

---

<sup>185</sup> Food and Drug Administration

avevano alla fine riconosciuto all'azienda un ruolo di vittima essa stessa degli eventi ed una volontà palesata di fare tutto il possibile per arginare il danno al pubblico, assicurandolo contemporaneamente sulla sua sicurezza futura, non solo con l'espressione di cordoglio e buone intenzioni ma anche e soprattutto con i fatti. La società inoltre aveva fortemente creduto nell'operazione di ritiro del prodotto e aveva quindi proceduto andando oltre qualsiasi disposizione imposta dalle autorità in termini di procedure di sicurezza ed intervento per la salute dei consumatori. La società riuscì ad eliminare la paura tra i consumatori assicurandoli che i prodotti che offre sono sicuri e che tutte le misure di sicurezza sono state prese in considerazione. Inoltre l'azienda è stata aperta per quanto riguarda la risoluzione del problema e non ha creato la sensazione di voler nascondere qualcosa. Infine negli occhi dei consumatori si sono presentati come una azienda che è pronta a sostenere un costo a breve termine in nome della sicurezza dei stakeholders agendo molto velocemente sin dall'inizio della crisi aziendale. Infatti il costo di oltre 40000 dollari della conferenza organizzata per l'annuncio del rilancio del prodotto non fu nulla se confrontato con le perdite cui si sarebbe andati incontro in caso di azioni di comunicazione intempestive e non altrettanto efficaci. L'azienda aveva potuto riconoscere la necessità di un sacrificio a breve termine che avrebbe dato riscontri significativi nel tempo. Il modo in cui l'azienda ha gestito la crisi del Tylenol è ancora oggi citato come un caso esemplare di crisis management.

#### 4.1.2. Union Carbide

Nello stabilimento della Union Carbide a Bhopal in India morirono più di 2000 persone a seguito di una esplosione a causa di fuoriuscita di gas<sup>186</sup>. Dal punto di vista della comunicazione di crisi l'azienda si prende tutta la responsabilità e offre un aiuto immediato alle vittime. Inoltre il management è stato molto aperto al pubblico organizzando conferenza stampa, press tour e scrivendo dei

---

<sup>186</sup> JACKSON BROWNING, *Union Carbide: Disaster Phopal*, 1993

comunicati stampa. Per essere sempre in grado mantenere il contatto con i consumatori è stato scelto un portavoce disponibile costantemente per le interviste. Molte informazioni legate alla sicurezza del lavoro, l'assistenza medica e le questioni legali sono stati oggetto di numerosi interventi in televisione. La società ha inoltre aggiornato costantemente il suo personale per ciò che accadeva riguardo la crisi.<sup>187</sup> Nonostante le volontà dall'azienda di superare la crisi, il titolo azionario subì un forte calo e il danno reputazione fu notevole. Questo è un esempio di caso in cui il grosso peso di tante vittime e impatti ambientali porta all'aziende grosse perdite nonostante le buone strategie di Crisis Managmenet.

#### 4.1.3. Shell

Un altro disastro petrolifero è quello del Mare del Nord. La stazione Brent Spar di Shell perde più 200 tonnellate di petrolio. La crisi diventa il centro di interesse per molti media. Tuttavia la società non riesce a gestire bene il problema in quanto non è capace di determinare velocemente la quantità di petrolio emesso nell'acqua. In più è stata lasciata la porta aperta alla speculazione in quanto Shell non è stata presente nelle comunicazioni riguardo la crisi. Al pubblico è sembrato che l'azienda avesse l'intenzione di nascondere qualcosa. Per salvaguardare la reputazione la società doveva essere onesta, proattiva e di dire la verità davanti i mass media. Il tempismo è importante per stabilire dei buoni rapporti con i stakeholders. Questo caso dimostra la gravità in termini di perdita di valore azionario a seguito di una crisi aziendale gestita male.

---

<sup>187</sup> RAMANA DHARA, *The Union Carbide Disaster in Phopal: A review of Health Effects*, 1998

#### 4.1.4. Occidental

Il Piper Alpha è stata una piattaforma della ditta Occidental situata nel Mare del Nord che rappresentava il 10% della produzione di petrolio e gas della zona. Nel 1988 si verificò un'esplosione che uccise 167 uomini. I danni stimati sono stati di 3,4 miliardi di dollari. Ad oggi è tra i peggiori disastri petroliferi offshore del mondo. Il motivo del disastro è stato l'errore umano nell'eseguimento delle procedure di cambio di turno. Inoltre la progettazione della piattaforma ha contribuito al verificarsi dell'incendio.<sup>188</sup> Nella sala di controllo mancavano degli importanti indicatori di sicurezza che potevano essere presi in considerazione prima del disastro. Molte sono state le critiche nei confronti di Occidental. L'azienda non aveva mai fornito informazioni riguardo la sicurezza sul lavoro. Nessuno del personale era pronto per una grande emergenza.

#### 4.1.5. Exxon Valdez

Molte aziende hanno dovuto affrontare una crisi a causa di forze esterne fuori dal loro controllo. Sono poche però quelle che vengono giudicate irresponsabili a seguito di problematiche interne in azienda. Questo è il caso di Exxon, la gigante petroliera che nel marzo 1989 rovesciò nel mare quasi 41 milioni di litri di petrolio<sup>189</sup>. Quello che l'azienda ha fatto per salvaguardare la reputazione è stato poco. Nonostante le dichiarazioni di presenza di procedure di sicurezza fu scoperto il contrario a seguito di alcune riprese televisive. Il portavoce aziendale ha negato la sua partecipazione in interviste televisive. Nel frattempo si scoprì che la società ha agito poco per contenere il danno e effettuato le procedure di sicurezza troppo tardi. Dopo una settimana dell'incidente Exxon non dava nessuna comunicazione riguardo la crisi. Infine il portavoce ha accettato di partecipare in televisione senza prepararsi sulle ultime notizie che i mass media emanavano spiegando che questo non era un suo compito. Le conseguenze per

---

<sup>188</sup> MAJOR PROJECTS ASSOCIATION, *Disaster Planning, Crisis Management and Recovery*, 2012

<sup>189</sup> Cfr. ROSS CAMPBELL, *Controlling Crisis Chaos*, 1999

Exxon sono stati duplici e le conseguenze ambientali furono enormi. Il costo stimato è di circa 7 miliardi di dollari. Il danno sulla reputazione fu quello più importante assieme alla perdita di valore azionario. In generale le strategie che hanno portato ad una crisi aziendale sono state la mancanza di sistemi per affrontare le crisi aziendali e una indifferenza nei confronti della problematiche ambientali legali al disastro.<sup>190</sup>

#### 4.1.6. UpJohn

Questo è il caso della pillola che secondo alcuni causava aggressività. Si tratta del sonnifero più importante negli Stati Uniti - Halcion. Secondo molti studiosi il farmaco causava degli effetti indesiderati che potevano essere la perdita di controllo, l'aggressività, l'allucinazione e la paranoia. In alcuni casi si sosteneva che gli effetti indesiderati potevano portare all'omicidio. Questi studi legati agli effetti collaterali sono stati ampiamente pubblicizzati dai media. Inoltre il farmaco è stato anche confrontato con i barbiturici. In risposta le prescrizioni per Halcion sono crollate scendendo di 46% nel dicembre 1991 rispetto all'anno precedente. La cattiva pubblicità ha causato delle grosse perdite del valore delle azioni aziendali. Nonostante questo molti scienziati si sono espressi a favore del farmaco dicendo che il suo consumo è più sicuro di molte altre sostanze come la caffeina, l'aspirina, la cola e ecc. Inoltre Upjohn ha continuato a commercializzare il suo farmaco insistendo sulla sicurezza del consumo. È stato selezionato un portavoce che riuscì a comunicare con il pubblico in maniera onesta. Questa mossa è stata vincente per la reputazione corporativa.

#### 4.1.7. Phillips Petroleum

Un altro caso importante è il Philips Petroleum. Il disastro si riferisce ad una serie devastante di esplosioni nel 1989 in Texas. In questo disastro ci sono stati

---

<sup>190</sup> AMY WILDERMUTH, *The Legacy of Exxon Valdez: How do we stop the crisis?*, 2009



314 feriti e 23 dipendenti morti. L'incidente è stato provocato dalla fuoriuscita di un gas estremamente infiammabile a seguito delle procedure di ordinaria manutenzione. Questo ha portato ad una serie di esplosioni che hanno interessato tutto il complesso. Oltre alla perdita di vite umane l'incidente causò 715 milioni di dollari di danni e un'ulteriore perdita di interruzione del valore di 700 milioni. Dopo il disastro ci sono state delle ricerche da parte di OSHA che dimostrarono che all'interno della società mancavano procedure di analisi dei rischi di processo e i sistemi di manutenzione non sono stati adeguati.<sup>191</sup> Tuttavia l'azienda ha agito velocemente comunicando tutti i dettagli riguardo il disastro e ha accettato la responsabilità. Phillips accetta di pagare la multa di 4 milioni di dollari e istituire procedure di gestione della sicurezza del processo. La risposta onesta e attenta al miglioramento ha aiutato a superare la crisi e salvaguardare la reputazione portando in alto il valore dei titoli azionari.

#### 4.1.8. Heineken

Un altro esempio di azienda che è riuscita superare la crisi aziendale è il produttore di birra Heineken. Nelle bottiglie sono stati trovati dei pezzi di vetro che si staccavano dal contenitore a seguito dell'apertura o dal trasporto. La società ritira più di 15 milioni di bottiglie di vetro e le perdite stimate sono all'incirca 50 milioni di dollari. La società dimostra una forte attenzione nei confronti dei consumatori. La presenza di un portavoce è stata fondamentale in quanto durante tutta la crisi si è mantenuto un forte rapporto tra i consumatori e i clienti.

#### 4.1.9. Three Mile Island

Nella centrale nucleare americana situata nell'isola omonima si verificò nel 1979 un grave incidente con un rilascio di una quantità significativa di

---

<sup>191</sup>FEMA, *Philips Petroleum Chemical Plant explosion and Fire*, 1989

radiazione. Una valvola di rilascio non si richiuse senza che gli operatori si rendessero conto del problema. I tecnici della centrale non furono in grado di diagnosticare correttamente cosa stava avvenendo e reagire in maniera adeguata.<sup>192</sup> La strumentazione carente della sala di controllo e l'addestramento inadeguato risultarono essere le cause principali dell'incidente. In meno di una settimana a seguito dell'incidente era risolto e nonostante il rilascio di radiazioni non sono state accertate morti direttamente attribuibili all'incidente tra i lavoratori della centrale e la popolazione del circondario. Nonostante la risoluzione del problema l'azienda si rivelò impreparata a comprendere le implicazioni dell'incidente, a gestire la domanda di informazione che attraverso i media arrivava all'opinione pubblica. La sede della compagnia nucleare venne assaltata da centinaia di giornalisti che ponevano migliaia di domande, le informazioni erano scarse, spesso si contraddicevano, la compagnia non riusciva a spiegare cosa era successo e cosa stava succedendo. L'opinione pubblica venne inondata da articoli di giornalisti che davano informazioni contrastanti e montò l'impressione che un grave pericolo era taciuto e che la compagnia stava cercando di nascondere la gravità dell'incidente e i pericoli per la popolazione. Questa mancanza di fiducia si trasformò in una duratura perdita di valore dei titoli azionari.

#### 4.1.10. Perrier

Il prodotto Perrier ha sempre goduto di una ottima reputazione. Nel 1990 però gli scienziati nel laboratorio del Mecklenburg Country Environment Protection a Charlotte del North Carolina utilizzavano l'acqua Perrier per diluire le sostanze per le quali veniva verificata l'eventuale presenza di agenti chimici pericolosi. L'acqua Perrier, infatti, era considerata per la sua purezza perfettamente adatta allo scopo e più conveniente che produrre acqua distillata all'interno del laboratorio. Gli studiosi trovarono sostanze di benzene nei loro

---

<sup>192</sup> Cfr. HELIO FRED GARCIA, *Effective leadership response to crisis*, 2007

esperimenti e dopo una lunga serie di analisi confermano che nelle bottiglie dell'acqua la sostanza pericolosa era presente. Dopo l'annuncio all'azienda e al FDA si effettua il ritiro di tutta la propria produzione degli scaffali americani a causa dell'inspiegabile presenza di contaminazione da benzene affermando che non vi era comunque rischio per la salute. Il comunicato non forniva indicazioni sul numero di bottiglie coinvolte come si sarebbe svolto dell'impatto sull'azienda. Perrier USA spiegò che l'acqua proveniva da una sorgente minerale e che veniva imbottigliata solamente alla sorgente. Dopo gli analisi scoprirono che la fonte della contaminazione era legata al processo di packaging e distribuzione. Nonostante la presenza della sostanza in solo 13 bottiglie di acqua l'azienda ritira 72 milioni di bottiglie dai 750000 punti vendita nordamericani e la perdita stimata è di circa 35 milioni di dollari. Successivamente<sup>193</sup> dei test per la ricerca del benzene cominciarono ad essere effettuati su campioni di acqua Perrier da laboratori in giro per tutto il mondo e la contaminazione cominciò a manifestarsi anche in Belgio, Giappone e altrove. L'azienda gestì male la situazione rilasciando dichiarazioni contrastanti con diversi portavoce, i clienti cominciarono a rifiutare il prodotto e seguì un ulteriore recall di 160 milioni di bottiglie a livello mondiale. Successivamente si scoprì che nei protocolli di controllo di qualità presenti in azienda la ricerca del benzene non era prevista e quindi sei mesi di produzione destinata ai diversi mercati mondiali erano risultati contaminati, Sotto la pressione dei media l'azienda fu costretta ad ammettere che non veniva utilizzata una sola fonte per l'acqua essendo impossibile di soddisfare la domanda mondiale presente nel mercato. La società introduce nuove confezioni di bottiglie con la scritta – “Nuova Produzione” con un insuccesso e due anni dopo il collasso Nestlé prende il controllo della società.

La contaminazione sebbene superiore ai limiti ammessi non era tale da comportare un rischio per la salute dei consumatori come da subito confermarono le autorità statunitensi. Perrier priva di un piano di gestione delle

---

<sup>193</sup> PERRIER, *Bottled Water Quality Report*, 2002

crisi commise all'inizio della crisi una serie di errori che costarono molto cari. Innanzitutto avanzò spiegazioni sulla base di informazioni non verificate che vennero smentite nel giro di un paio di giorni. Inoltre l'azienda fornì informazioni contrastanti da diversi portavoce impostando le strategie iniziali su uno scenario troppo ottimistico. Inoltre si sottovalutò cosa era importante per i consumatori nelle diverse culture e comunicò solo attraverso i mezzi di informazione di massa. Le reazioni furono diverse da paese a paese. In Francia a seguito dell'annuncio del recall i consumatori comprarono molte bottiglie di acqua come scorta spaventati dalla mancanza del prodotto. La situazione nel mondo anglosassone dove si ha una maggiore attenzione al rapporto tra cliente e azienda il prodotto fu completamente rifiutato. L'azienda creò l'impressione di aver mentito ai propri clienti e questo si trasformò in un enorme danno per la reputazione. Questo caso dimostra come la mancanza di procedure di Crisis management può trasformarsi in una crisi che duri nel tempo. Infatti dopo quasi due anni la quota di mercato del prodotto rimane bassa.

#### 4.1.11.Coca Cola

Nel 1999 alla sede di Anversa della multinazionale arrivano 17 reclami relativi a bottiglie di Coca Cola e Coca Light. Fra questi c'è anche il proprietario di un pub che lamenta il ricovero ospedaliero di alcuni suoi clienti che avevano bevuto la Coca Cola. Si scoprono prodotti con uno strano odore e sapore ma gli esperti dell'azienda non riescono a identificare nessun problema. Lo stesso anno la crisi si sviluppa con i 37 studenti che vengono ricoverati a seguito del consumo dei prodotti della società con nausea dolori di stomaco e di testa. Il giorno dopo la copertura mediatica è ampia i giornalisti intervistano il capo della polizia e il direttore dello stabilimento, la Coca Cola richiama le confezioni da 200cc. Dopo un continuo di casi simili il ministro della sanità chiede il ritiro dei prodotti Coca Cola, Coca Light, Fanta e Sprite. Al call center della Coca Cola cominciano ad arrivare telefonate di lamentele da parte di

clienti. Vengono sospettati circa 24 mila distributori di contenere latine contaminate, mentre continuano gli incontri con gli ispettori governativi e l'azienda. Il 15 giugno sono ricoverati trenta studenti a seguito del consumo delle bevande e il ministero ordina il ritiro di tutti i prodotti Coca Cola nel paese. Nei giorni successivi il management della multinazionale passa oltre ventiquattro ore in riunioni con rappresentanti del governo e 25833 chiamate arrivano al call center belga. Il bilancio economico è impressionante – i costi diretti sono di 103 milioni di dollari per la distruzione di 80 milioni di litri di prodotto. Da questa cifra sono escluse le perdite relative alla mancata vendita dei prodotti.

Dopo una veloce risposta e ritiro della produzione Coca Cola rimaneva in silenzio generando così l'impressione che non fosse in grado di esercitare alcun controllo sul problema o peggio cercasse di nascondere la verità inquietante. Successivamente si scopre che l'errore derivava da un problema nella produzione che causava la presenza di sostanze tossiche che però non potevano causare tossicità. Siccome però nella percezione dei consumatori era rimasta l'impressione che l'azienda nascondeva qualcosa la crisi si è sviluppata velocemente e ha danneggiato la reputazione della società. Dopo diversi mesi con molta fatica Coca Cola riuscì a conquistare la fiducia dei consumatori con una campagna di marketing eccellente ma il caso rimane tra quelli in cui le strategie di Crisis Management sono state carenti.

#### 4.1.12. Mercedes

L'azienda tedesca leader nel mercato automobilistico lanciò nel 1997 la nuova Classe A. A seguito di alcune prove da parte di giornalisti durante la campagna pre-marketing si scopre che la macchina non supera il test di stabilità e le due ruote si sollevano dal terreno. L'azienda dichiara che la causa del problema siano i pneumatici non adatti. Il portavoce smentisce il richiamo delle vetture ma il giorno dopo dell'annuncio la casa tedesca annuncia il richiamo delle circa

1500 vetture già consegnate per la sostituzione dei pneumatici poco affidabili e l'inserimento del dispositivo elettronico di stabilità ESP. L'impatto della polemica fu rilevante e si registrarono cinque volte meno visite presso i concessionari. Successivamente vengono effettuati diversi test e si scopre che il test di stabilità non viene superato neppure dal marchio Smart. Inoltre vengono riscontrati dei problemi legati alla Classe S. La società nega la presenza di qualsiasi difetto.

La nuova Classe A viene lanciata dopo una serie di modifiche anche nel nome. Viene chiamata Classe A ESP per evitare qualsiasi relazione della nuova produzione con le vetture difettose.

La reazione della Mercedes viene percepita come arrogante e aggressiva. I media colsero ogni opportunità in questo caso per criticarla finché non cambia strategia. I costi stimati dei danni sono circa 200 milioni di dollari.

#### 4.1.13. Thyssen Krupp

La multinazionale tedesca dell'acciaio Thyssen Krupp con sede a Torino ha subito numerosi danni a seguito dell'incendio che si è verificato. Ancora dalle prime ore del disastro i giornali online riportano la presenza di numerosi feriti e un operaio morto. Nei giorni successivi sul sito internet della Thyssen Krupp compare un comunicato stampa. Datato proprio 6 dicembre, ma di cui non vi è nessuna traccia negli articoli del giorno dopo. Le autorità delle città di Torino e Terni e le Organizzazioni sindacali hanno espresso cordoglio e solidarietà ai lavoratori e alle loro famiglie. La società conferma la massima disponibilità a collaborare con l'autorità giudiziaria e con tutti gli organi competenti nella definizione della dinamica dell'accaduto. Nel frattempo sui giornali escono delle testimonianze di lavoratori che si lamentano dei turni pesanti, della mancanza di manutenzione, dei estintori vuoti e impianti antincendio non funzionanti. Nel frattempo il bilancio delle vittime sale a quattro persone. In

un comunicato stampa l'azienda cerca di difendersi a seguito dei numerosi attacchi da parte del pubblico. Questo scatena ulteriormente la rabbia e il giorno dopo l'Italia assiste sugli schermi TV ad un corteo per le strade di Torino, al grido di "Assassini" con in prima fila il padre di una delle vittime che diventa l'immagine del dolore. ThyssenKrupp decise di cambiare posizione e presenta sui giornali un lungo messaggio in cui si dichiara di prendersi tutta la responsabilità morale e di offrire un supporto economico alle famiglie delle vittime a breve termine e a lungo termine finanziando gli studi dei figli dei operai. Questo cambiamento di atteggiamento purtroppo arriva troppo tardi cinque giorni di ritardo in cui la percezione di tutta l'opinione pubblica è di incredibile distacco dell'azienda dal dramma umano verificatosi. Nel frattempo le vittime salgono a 7. La magistratura ordina la perquisizione e viene sequestrato un pezzo di un memorandum interno in cui si trovano delle dichiarazioni sconvolgenti come – " Il rogo è colpa degli operai, non dovevano distrarsi", " I superstiti passano di Tv in Tv e fanno gli eroi. Ciò impedisce ogni possibile misura di censura o di richiamo a questi testimoni, i quali sono ancora atutti gli effetti dipendenti della società, ma che in questo momento sarebbe inopportuno colpire sul piano disciplinare, anche se non si esclude di poter prendere in considerazione questa ipotesi per il futuro, dopo un'attenta analisi degli aspetti formali e delle rassegne stampa cartacee e televisive." Dopo la pubblicazione delle suddette dichiarazioni ormai tutto il danno possibile è stato fatto. Thyssen diventa sinonimo di azienda che antepone il profitto alle minime considerazioni di sicurezza dei lavoratori unendo cinismo e disprezzo per lavoratori, autorità e opinione pubblica.

L'incendio di Torino è un caso speciale per quanto riguarda il crisis management: Thyssen ha fatto di tutto prima e dopo che l'incidente si verificasse per rendere peggiore il suo impatto. Prima ha incredibilmente sottovalutato i rischi sebbene questi fossero stati sottolineati da altre parti sia a livello di autorità regolatrice che di assicuratori. Ha sottovalutato il rischio di un incidente che si è poi manifestato, ha sottovalutato il peso della cattiva

reputazione che aveva acquisito a livello di collaboratori e organizzazioni sindacali. Dopo l'incidente ha sottovalutato a più riprese come sarebbe stato interpretato ciò che avrebbe detto. È sempre stata in ritardo, e la sua posizione è sempre stata controproducente. Ha sottovalutato ciò che poteva emergere dall'indagine della magistratura e oltre che insensibile è stata chiaramente poco avveduta. I suoi silenzi hanno pesato più di qualunque dichiarazione avesse fatto. Le conseguenze sono state pesanti: per la prima volta l'amministratore delegato di un'azienda è stato inviato a giudizio con un'accusa pesantissima, omicidio volontario. La vicenda è stata oggetto di pièce teatrali e di documentari. La procura di Torino ha chiuso l'inchiesta a tempi da record. L'azienda si è alienata qualsiasi supporto. I costi diretti fra accordi extragiudiziari e parcelle legali sono stati di gran lunga superiori degli interventi che le erano stati raccomandati per aumentare la sicurezza dell'impianto di Torino.

Il rogo della Thyssen di Torino ha avuto un effetto più ampio: ha portato all'approvazione di un Testo unico in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro con adempimenti molto severi per le aziende e soprattutto ha innalzato la sensibilità sociale riguardo agli incidenti sul lavoro.

Gli incidenti sul lavoro non erano una novità, purtroppo le cronache ne riportavano con regolarità ma fino all'incidente di Torino la percezione generale era che fosse un problema che riguardava soprattutto i cantieri edili e le piccole imprese soprattutto quelle artigiane. Il caso Thyssen ha trasformato quello della sicurezza sul lavoro in un problema che potenzialmente riguardava anche i grandi gruppi, aziende multinazionali e che anche in tali aziende la tensione al profitto poteva esporre i lavoratori a rischi inaccettabili.



#### 4.1.14. Dell

Dell è tra le aziende informatiche più importanti al mondo. Dopo una serie di “incendi” involontari di pc Dell (quello più eclatante ad una conferenza internazionale ad Atlanta), l'azienda annunciò il 15 agosto 2006 il richiamo di 4,1 milioni di batterie per pc portatili difettose. Si scopre che in determinati occasioni le batterie potrebbero surriscaldarsi e provocare incendio. I media pubblicano delle foto in cui si vede come i computer sono coperti da fumo e la plastica si scioglie. Questo è stato il più grande richiamo nella storia dell'elettronica. A seguito delle notizie Dell lancia un comunicato stampa dove spiega tutti i dettagli riguardo la crisi. Inoltre è stato anche creato un apposito sito dove i consumatori possono trovare tutte le istruzioni riguardo l'utilizzo dei computer del marchio. Dell diventa un modello di come una società potrebbe rapidamente e accuratamente rispondere alle esigenze dei propri clienti. La società apre una linea telefonica verde con la quale si possono riscontrare tutte le esigenze dai consumatori. Nonostante siano prodotte dalla società Sony, Dell si prende la responsabilità morale a richiamare tutti i suoi prodotti che hanno batterie difettose. Dell viene percepita come una società attenta alla sua immagine e nonostante le iniziali perdite di valore la reputazione si mantiene buona e il valore del titolo azionario torna come prima.

#### 4.1.15. British Petroleum

Il 20 aprile 2010 una falla alla piattaforma petrolifera Deepwater Horizon situata al largo della Louisiana, causa la morte di 11 operai e la fuoriuscita di greggio, riversando in oceano milioni di litri di sostanze ogni ora. Nelle settimane che seguono si alternano ripetuti tentativi della BP di arginare la fuoriuscita di petrolio dal pozzo, mentre infuriano le polemiche per quello che

subito viene individuato come il disastro ambientale più grave della storia. Solo cinque mesi dopo, il 20 settembre, il pozzo è definitivamente chiuso.<sup>194</sup>

Durante la crisi molti sono stati gli errori della società che hanno portato ad un calo duraturo del titolo azionario. La British Petroleum non ha avuto una cultura orientata alla sicurezza, non ha mai previsto un piano di emergenza e non era pronta ad affrontare situazioni del genere. A seguito delle indagini si scopre anche che la società ha sottovalutato alcuni allarmi che potevano essere d'aiuto per evitare il disastro. L'amministratore delegato annuncia davanti le telecamere della BBC che i dipendenti della BP non erano pronti ad affrontare una crisi del genere e durante i giorni più critici stavano improvvisando. Oltre a queste affermazioni ghiaccianti, l'azienda non ha mai espresso nessuna preoccupazione e empatia per le vittime. La società ha provato a rispondere alle necessità informative provenienti dall'esterno, ma troppo tardi. I comunicati stampa sono stati inutili e hanno danneggiato ancora di più la reputazione di BP. L'azienda fu accusata di aver reagito troppo lentamente e di rendersi conto delle perdite di gas solo dopo 4 giorni. Inoltre gli amministratori delegati cercarono di dare la colpa a terzi e questa mossa danneggia ulteriormente l'immagine aziendale.

Un'ulteriore errore da parte della gestione è stata la mancanza di portavoce che potesse gestire la comunicazione tra l'azienda e il pubblico. Molti sono stati le persone che davano informazioni e infatti alcuni di essi sono stati smentiti.

Infine si scoprì che la società tentava di ingannare i cittadini pubblicando foto modificate con Photoshop riguardo la crisi in corso tra i maggiori social network come Youtube, Twitter, Flickr e Facebook. Questo è stato ammesso dall'amministratore delegato, dando la colpa ai dipendenti responsabili al caricamento delle foto.

La BP non si è mai espressa in modo onesto sulle cause dell'incidente e negli occhi dei cittadini e rimasta come una società che ha voluto ingannare e nascondere i fatti reali legati al disastro.

---

<sup>194</sup> Cfr. DANIEL DE WOLF, *Crisis Communication Failures: The BP Case Study*, 2010

#### 4.1.16. Nestlè

La multinazione svizzera, leader nel mercato alimentare ha avuto numerosi crisi che hanno influenzato la sua reputazione. Bene o male la società continua ad operare nonostante le problematiche che ha avuto. Tra i più recenti casi è quello avvenuto nel 17 maggio 2010. L'associazione Green Peace pubblica nel suo sito un comunicato in cui cita Nestlè come colpevole della distruzione delle foreste in Indonesia usando l'olio di palma nella sua produzione. La famosa associazione inoltre utilizza strategie molto aggressive citando alcuni dei prodotti di Nestlè in modo tale da relazionare la reputazione corporativa con quella dei singoli brand. Questo articolo fu girato in tutti i social network e diventò presto una crisi per Nestlè. Avendo sopravvissuto a molti crisi aziendali, il management di Nestlè è preparato alla risposta delle crisi, ma i consumatori sono molto sensibili a qualsiasi errore da parte della società. Un'azienda che ha perso la fiducia in passato facilmente può essere riassociata ad una crisi. Il giorno stesso sulla pagina di facebook di Nestlè appaiono ufficialmente le scuse riguardo l'utilizzo del olio di palme e le promesse di fermare la deforestazione. I commenti sotto la pagine però continuano ad essere violenti a tal punto che la società è costretta a bloccare alcuni utenti e chiedere di calmare le voci. Nonostante la discreta preparazione di Nestlè questo caso dimostra come si può avere un calo del titolo azionario dovuto alle numerose crisi avvenute alle spalle delle società. Dopo un periodo di una comunicazione attraverso i social media, la società riesce a recuperare la posizione persa.

#### 4.1.17. Toyota

Come molti casi, anche la crisi reputazionale Toyota nasce da un evento apparentemente marginale per la casa automobilistica: il 28 agosto 2009 avviene un tragico incidente d'auto in cui muore un'intera famiglia a bordo di una Toyota Lexus, facente parte della gamma dedicata al segmento medio-alto della Toyota. Dopo le verifiche del caso, pochi giorni dopo, il 2 ottobre, Toyota

annuncia il richiamo di 4 milioni di tappetini, quelli che, secondo le indagini, avrebbero ostacolato il corretto funzionamento dei freni.<sup>195</sup> La stampa americana si accanisce contro la casa automobilistica, accusandola di nascondere ben più gravi difetti. Non bastano le scuse ufficiali (il 7 ottobre), alla famiglia e ai clienti americani, di Akio Toyoda, CEO della Toyota: già il 18 ottobre trapelano notizie di altri difetti. La seconda fase è ben più drammatica e darà inizio alla dura crisi della Toyota. Dopo mesi di comunicati rassicuranti per rispondere alle continue pressioni della stampa americana, il 21 gennaio 2010 Toyota annuncia il ritiro di 2,3 milioni di veicoli in tutti gli Stati Uniti per problemi ai freni, e il 25 gennaio lo stop alla produzione dei modelli interessati dal ritiro.

Oltre alle perdite legate al richiamo la società ha subito anche danni reputazionali in quanto non è stata capace a rispondere velocemente al fabbisogno informativo. Inoltre a seguito del primo richiamo la società attribuisce il problema al tappetino. Queste dichiarazioni vengono poi smentite in quanto si scopre che il problema sta nei freni delle macchine.

Toyota riconosce l'esigenza di rispondere alla crisi solo nel 2010 scusandosi al pubblico e cercando soluzioni per migliorare la reputazione anche attraverso la responsabilità sociale. Tuttavia il danno era fatto e la perdita di credibilità fu una lezione pesante per la società.

#### 4.1.18. Mattel

Tra l'agosto e l'ottobre 2007 la Mattel, multinazionale del giocattolo, ha vissuto uno dei suoi momenti peggiori, che ha fortemente incrinato la sua reputazione: il richiamo di milioni di giocattoli verniciati con componenti di piombo. Il 2 agosto 2007 la Mattel comunica che ritirerà volontariamente 1 milione di giocattoli, la cui vernice risulta avvelenata al piombo. Il 14 agosto, messa sotto

---

<sup>195</sup> HALMSTAD UNIVERSITY, *Toyota Crisis: Management Ignorance?*, 1010

accusa dall'opinione pubblica, fortemente impressionata soprattutto perché le potenziali vittime dell'avvelenamento sono bambini, la Mattel risponde con un comunicato addossando tutta la responsabilità del ritiro ai produttori cinesi, cui la società affida in outsourcing la produzione di gran parte dei giocattoli. Il 30 agosto interviene addirittura il governo cinese, che risponde duramente, dando l'impressione che si stia sfiorando l'incidente diplomatico. Le polemiche si susseguono, e il 12 settembre la Mattel, nella figura del CEO, chiede scusa alla Cina e ai consumatori di tutto il mondo, autoincolpandosi delle inefficienze.

#### 4.1.19. Apple

L'uscita dell'Iphone 4 fu un successo per Apple Inc, ma portò il CEO a pubblicare le sue scuse riguardo ad un difetto del nuovo prodotto che si è verificato pochi istanti dopo il lancio. A giugno 2010 il prodotto fu lanciato con una formidabile compagnia di marketing. Nei giorni seguenti su internet iniziano a diffondersi notizie che il ritrovato tecnologico sia difettoso. Impugnandolo in un certo modo l'antenna non funzionava e non poteva essere fatta nessuna chiamata. È stato un vero scandalo considerando il successo reputazionale di Apple. Subito dopo il lancio si verifica un trend positivo nel titolo azionario dovuto all'attesa del prodotto, ma pochi istanti dopo si trasforma in una perdita. Steve Jobs interviene garantendo il rimborso per chi ha acquistato il prodotto assieme ad un gadget come regalo. Steve Jobs organizza anche un comunicato stampa però molto in ritardo. Dopo la scoperta del prodotto difettoso su tutti i social network si diffondono notizie legate all'antenna difettosa. Nonostante la risposta del CEO, i consumatori iniziano a indagare sull'affidabilità dei prodotti Apple e questo porta un declino del titolo azionario. Nonostante si sia ripreso successivamente questo caso è considerato negativo per Apple, poiché delude i consumatori. Fu questo anche il momento della rivalità tra i vari produttori di smartphone e il lento declino della quota di mercato di Apple.

#### 4.1.20. AZF Tolosa

AZT è l'acronimo di Azote de France, il nome storico della fabbrica di fertilizzanti in Francia. Il 21 settembre 2001 alle 10 del mattino il capannone 221 della fabbrica contenete tonnellate di nitrato di ammonio esplose con effetti equivalenti a quaranta tonnellate di tritolo. Al posto del capannone rimase solo un cratere di 20 metri. Il bilancio del caso fu pesantissimo: 38 morti e oltre 2400 feriti. Si tratta dell'incidente più letale in Francia negli ultimi 20 anni. Un particolare rilievo ha il momento in cui si verifica l'incidente: sono appena passati dieci giorni dall'attentato alle Torri Gemelle di New York ed il mondo vive ancora un clima di psicosi.

La reazione dei media è praticamente immediata. Dopo nemmeno un'ora la notizia esce su Reuters. Lo stesso giorno esce il primo comunicato stampa sul sito della fabbrica e il presidente si reca al posto del disastro. Nel frattempo tutti i media iniziano a speculare sulle cause dell'incidente includendo la possibilità di un attentato. L'amministratore delegato non riesce a rispondere alle domande relative alle cause del disastro e alcuni delle dichiarazioni si contraddicono.

Nel frattempo le autorità scoprono che la fabbrica non rispettava alcune misure di sicurezza. Dopo l'incidente a livello europeo prese l'avvio la revisione della direttiva Seveso<sup>196</sup> per portare a una nuova direttiva denominata Seveso3. L'incidente fu considerato come un'impossibilità dell'azienda ad assicurare la sicurezza. La perdita di credibilità che il gruppo ha sofferto si vedono nel calo dei titoli azionari.

#### 4.1.21. Domino's

Nel 2009 un grave scandalo colpì la catena americana da 1 miliardo e 400 milioni di dollari di fatturato. Due dei dipendenti della società hanno inserito su

---

<sup>196</sup>Direttiva emanata a livello Europeo per il controllo e la prevenzione dagli incidenti che coinvolgono sostanze dannose.

Youtube un video in cui erano ripresi in atteggiamenti impropri in cucina di una delle pizzerie Domino's. Prima che venisse rimosso dal sito fu visualizzato da più di un milione di utenti. Nel video si vedevano dei dipendenti che starnutivano in cucina sugli alimentari ridendo e scherzando.<sup>197</sup> Una volta caricato online il video diventò una notizia sensazionale prima che la società si rendesse conto dell'esistenza del problema.

Appena individuato il problema la società reagisce con un comunicato online in cui spiega che i dipendenti in questione sono stati individuati e licenziati, mentre il locale sottoposto a igienizzazione. Domino's sceglie di rispondere in modo non aggressivo a seguito alle polemiche. Ringraziando la comunità online per la collaborazione nel segnalare il fatto e nell'identificare gli autori, il portavoce dell'azienda chiede scusa ai consumatori per l'accaduto.

#### 4.1.22.PPG

Tre dipendenti e un soggetto esterno morirono nella fabbrica specializzata in vernici a Caivano. Questo accade nel 2003 quando all'interno dello stabilimento si verifica un'esplosione di azoto. La notizia del disastro viene per prima lanciata da ANSA ancora alle 8 del mattino il giorno stesso. Il responsabile Europeo della sicurezza di PPG annuncia in maniera immediata che al momento del disastro non è possibile trovare la causa dell'incidente. La partecipazione al dolore è espressa in termini non formali. Inoltre l'azienda offre un aiuto finanziario alle famiglie alle vittime. Nel dare conto di questa tragedia i media sottolineano l'attenzione alla sicurezza della azienda coinvolta, la loro partecipazione emotiva al lutto, la vicinanza alle famiglie. La PPG di Caivano rimane nella percezione del pubblico come una società attenta alla sicurezza e il caso viene attribuito a forze maggiori. La buona strategia di Crisis Management salvaguarda la reputazione dell'intera società.

---

<sup>197</sup> DANIEL LANDAU, *How Social Media is Changing Crisis Communication: A historical Analysis*, 2011

#### 4.1.23.SARAS

A maggio nel 2009 un grave incidente si verifica nella raffineria SARAS in Sardegna in cui morirono 3 dipendenti di una ditta esterna soffocandosi in una cisterna durante un'operazione di manutenzione. La società non è molto nota dal pubblico ma comunque è di proprietà della famiglia Moratti. Il presidente delegato arriva sul posto dell'incidente subito dopo. Durante tutto il periodo di interesse da parte dei media la famiglia Moratti è vicina alle famiglie e risponde con sincerità a tutte le domande dei giornalisti. Infine alla domanda se sono d'accordo con lo stop degli impianti il presidente risponde: "Nessun dubbio. La decisione è anche nostra. In un momento come questo, che non avevamo mai vissuto ci è sembrato il minimo. Siamo al fianco dei lavoratori".

#### 4.1.24. Monsanto

La multinazionale della biotecnologia e agricoltura Monsanto introduce nel 1990 la coltura geneticamente modificata in Europa e nel Regno Unito. La decisione fu respinta da parte dei consumatori, degli ambientalisti, dai regolatori e dai rivenditori.<sup>198</sup> La questione riguardo la mancanza di studi scientifici riguardo i GMO fu oggetto di dibattito tra i media nazionali. Nonostante alcune dichiarazioni di studiosi che smentivano la pericolosità, la questione rimane nelle prime pagine dei giornali. Monsanto decide di proseguire con la realizzazione del proprio piano promozionale nonostante le critiche, senza riconoscere le preoccupazioni degli stakeholder. Molti agricoltori si oppongono a Monsanto e il titolo azionario della società cala. Monsanto respinge le preoccupazioni dei media europei e continua a investire 1,5 milioni di dollari in campagna pubblicitaria. Questo comportamento crea una percezione molto negativa nei confronti della società. In questo caso aziendale non si può nemmeno parlare di gestione di una crisi perché manca qualsiasi piano d'azione.

---

<sup>198</sup> Cfr. M. REGESTER, J. LARKIN, *Risk Issues and Crisis Management*, 2005



Gli effetti sulla reputazione sono gravi e portarono dopo diversi anni alla fusione della società con altre e ad un piano di ristrutturazione

.

#### 4.1.25. Intel

Intel è l'azienda più importante nella produzione di processori per Personal Computer. Tuttavia nel 1994 subì delle perdite a causa di difettosità dei suoi prodotti. Il nuovo Pentium di prestazioni elevate riportava degli errori nella divisione di numeri molto complessi. Gli errori erano rari ma costarono più di 306 milioni di dollari alla società.<sup>199</sup> In risposta alla crisi l'azienda offre ai clienti una sostituzione al chip solo se possono provare l'esistenza dell'errore. Fu così l'inizio di una pressione pubblica che portò al ritiro di tutti i prodotti con il processore difettoso e all'offerta di una sostituzione per tutti i clienti, senza la dimostrazione dell'errore. Questo caso dimostra come un problema non considerato si trasforma in breve in una crisi che costa molto di più di una semplice sostituzione dei processori difettosi. L'azienda fu accusata di non aver implementato un piano di gestione della crisi e le informazioni riguardo l'errore dei chip erano contraddittorie.

#### 4.1.26. Ford Firestone

Una delle peggiori crisi della società Ford è legata alla partnership con Firestone nella creazione di pneumatici. A causa di problemi tecnici 6,5 milioni di pneumatici sono stati richiamati nel 2000 solo negli Stati Uniti.<sup>200</sup> Nel 1999 le due aziende sviluppano pneumatici per i paesi con clima caldi. Dopo la vendita le macchine vengono considerate difettose però nessun provvedimento presero le società per evitare dei danni. Nel frattempo il caso diventa di interesse televisivo e iniziano degli studi riguardo la sicurezza. Si scopre che a causa del

---

<sup>199</sup>STEPHEN GREYSER, *Corporate brand reputation and crisis management*, 2009

<sup>200</sup> Cfr. DANA CORONA, *Bridgetone/Firestone Recall: A case study in Public Relations*, 2008

malfunzionamento sono morte 4 persone, 27 sono le ferite e 90 le denunce. Ford viene percepita come azienda che mette in primo posto i profitti e poi la sicurezza dei clienti. Inoltre si crea un conflitto tra le due società non capendo da dove proviene la fonte del malfunzionamento. Nessuna delle due società accetta la responsabilità e la tensione con il pubblico diventa più grande.

Per entrambi le società il titolo azionario è sceso drasticamente assieme ai profitti. Il richiamo dei prodotti ha creato anche una crisi interna tra le aziende. Questa crisi portò molti cambiamenti sia per quanto riguarda l'interno della Ford in termini di ristrutturazioni sia per quanto riguarda l'esterno in termini di emanazioni di nuovi codici nei diversi paesi.

#### 4.1.27. Mark Spencer

È una delle più famose aziende britanniche franchising di abbigliamento. Sotto la guida del capo autocratico Sir Richard Greenbury, l'azienda non riesce a riconoscere e individuare i cambiamenti di acquisto dei consumatori. Dal punto di vista storico i consumatori della società hanno sempre voluto vestirsi in modo simile. La società mantiene una strategia di produzione che rispecchia questo tipo di domanda che però con gli anni è cambiata. Nessuno in azienda si è interessato alle esigenze dei consumatori e la società è stata criticata per il suo nocciolo governativo molto autocratico. A seguito delle critiche, nel 2008 iniziano delle iniziative di boicottaggio che danneggiano ulteriormente la reputazione aziendale. Da parte della società manca qualsiasi tentativo di rispondere alla crisi e di comunicare con i consumatori. La strategia di non comunicare è stata quella preferita. Molti giornalisti però sono stati attaccati personalmente dal CEO dopo aver scritto notizie speculative sulla società.

#### 4.1.28. Thomas Cook

Nei capitoli precedenti si è sostenuto che quando il Crisis Management è ben gestito la reputazione aziendale viene conservata. È inoltre importante essere onesti e stabilire dei buoni canali di comunicazione con i media.<sup>201</sup> Questo forse è stata la strategia vincente dell'agenzia di viaggi Thomas Cook. Il 27 settembre 1999 durante un viaggio in Africa, 26 turisti a bordo di un autobus vengono uccisi. Dopo l'incidente la società non ritarda e crea un apposito team e un portavoce. Tanti parenti delle vittime vengono trasportati a carico dell'azienda. Si stabilizza un rapporto molto stretto tra i sopravvissuti e i consultori. L'azienda inoltre promette di annullare tutti i biglietti dei viaggiatori in caso volessero recedere. Le successive analisi dimostrano che nonostante la gravità dell'incidente solo pochi dei futuri viaggiatori annullarono il loro biglietto e l'interesse nei confronti della compagnia fu lo stesso che prima dell'incidente. Viene istituita una linea telefonica per affrontare le migliaia di chiamate attese da amici, parenti e consumatori interessati. Nonostante siano incerte le cause dell'incidente, l'azienda si prende cura di tutte le conseguenze. Nei primi 24 ore dall'incidente il centralino riesce a ricevere più di 2000 chiamate. La società stipula accordi con delle compagnie aeree e offre assistenza ai parenti più stretti delle vittime a recarsi al posto dell'incidente. Sono state sostenute tutte le spese legate ai viaggiatori ed è stata fornita una assistenza da psicologi nei casi più traumatici. Il caso fu di un enorme interesse da parte dei media. Più di 500 sono state le richieste di informazioni solo nelle prime 24 ore.

Gli analisi dimostrano che non c'è stato nessun danno duraturo sulla reputazione della società. La risposta veloce e sincera da parte di Thomas Cook rafforzò la sua reputazione dando la percezione di azienda responsabile.

---

<sup>201</sup> Cfr. M. REGESTER, J. LARKIN, *Risk Issues and Crisis Management*, 2005

#### 4.2. La premessa alla ricerca empirica

Il presente lavoro ha come oggetto lo studio del fenomeno della reputazione. Nei capitoli precedenti si è constatata la portata qualitativa dell'argomento e la difficoltà di prevedere gli eventi rischiosi che le aziende possono riscontrare. Una volta che un evento dannoso si verifica il titolo azionario scende e l'azienda inizia a perdere e subire le conseguenze dei rischi reputazionali. Tuttavia è possibile mitigare il danno adottando una serie di strategie che la letteratura identifica come strategie di Crisis Management. Queste tecniche sono stati analizzati nel terzo capitolo. Nel paragrafo precedente invece abbiamo visto il pratica come le varie aziende hanno implementato queste strategie e come questo a influenzato la loro salute aziendale. L'analisi svolta è di tipo qualitativo. Lo scopo del presente paragrafo è di verificare in maniera quantitativa l'efficacia delle strategie di Crisis Management. Per far ciò si è scelto il metodo statistico-scientifico.

Una volta identificati i casi aziendali oggetto della ricerca, è stato determinato per ciascun'azienda il calo del titolo azionario a seguito del verificarsi dell'evento dannoso. Il movimento del titolo azionario è indice di buona o cattiva reputazione. Per garantire l'oggettività dello studio si è scelto l'indice CAR (Cumulative Abnormal Return) attraverso il quale si è ottenuto in calo del titolo azionario depurato dai normali andamenti del mercato di riferimento.

Ottenuti i dati necessari, si è voluto confrontarli con il numero di strategie che ciascun azienda ha utilizzato per gestire la crisi aziendale. In sostanza si vuole verificare l'ipotesi di un'eventuale correlazione delle perdite reputazionali espresse come calo del valore di mercato delle società e la qualità delle strategie di Crisis Management. In questa ricerca il concetto di Crisis Management è stato limitato in quanto lo studio prevede un'analisi di tipo esterno senza entrare all'interno della gestione aziendale. Questo limite prevede solamente l'analisi delle comunicazioni che l'azienda effettua durante la crisi aziendale. A volte questo aiuta a indagare anche sugli aspetti interni relativi alla gestione delle

crisi, ma rimane solamente un'ipotesi che potrebbe essere verificata attraverso uno studio interno nelle aziende.

Lo strumento statistico che è stato utilizzato è il coefficiente di correlazione per ranghi di Spearman. Questo indice è misura statistica non parametrica e misura il grado di relazione tra due variabili per le quali non si fa altra ipotesi che non la misura ordinale ma possibilmente continua. Diversamente dal coefficiente di correlazione lineare di Pearson, non misura una relazione lineare anche qualora venissero usate misure intervallari. Nel nostro caso le due variabili sotto questione sono il numero di strategie di Communication Crisis Management utilizzate (inclusendo alcuni dati relativi alla tipologia della crisi aziendale) e il movimento del titolo azionario rappresentato dal valore del CAR (Cumulative Abnormal Return).

#### 4.2.1. Riferimenti teorici

La fonte primaria del lavoro empirico è il calo del titolo azionario. Non a caso sono stati selezionati i casi aziendali in cui si è verificata una crisi reputazionale. Per alcuni di essi sono già stati calcolati i valori del CAR<sup>202</sup> e in questo lavoro verranno solamente riportati i dati. Per effettuare la correlazione statistica questi non sono stati sufficienti e si è voluto estendere il campione a 28 aziende per cui si è dovuto calcolare il CAR per 17 aziende.

Prima di analizzare la metodologia del calcolo del CAR bisogna introdurre il concetto di Event Study.

---

<sup>202</sup>I valori sono stati presi dal lavoro di KNIGHT F e J. PRETTY, *The Impact of Catastrophes on Shareholder Value*

## - Event Study

Gli Event Study rappresentano una delle più importanti e diffuse applicazioni del capital asset pricing models (CAPM). Un eventstudy è un tentativo di determinare se un particolare evento nel mercato o nella storia di un'azienda ha influenzato l'andamento delle azioni della società stessa e mira a determinare se un evento o un annuncio ha causato un movimento fuori dalla norma nel prezzo di un'azione. Gli abnormalreturn (AR) sono calcolati come differenza tra il rendimento effettivo di un'azione e il suo rendimento atteso, attraverso il quale possiamo misurare la correlazione tra i rendimenti di una singola azione e i rendimenti del corrispondente mercato. Un event study è composto da tre momenti: l'estimation window (o periodo di controllo), l'event window e la post-event window.

Nella figura seguente è rappresentata la linea temporale dell'event study.

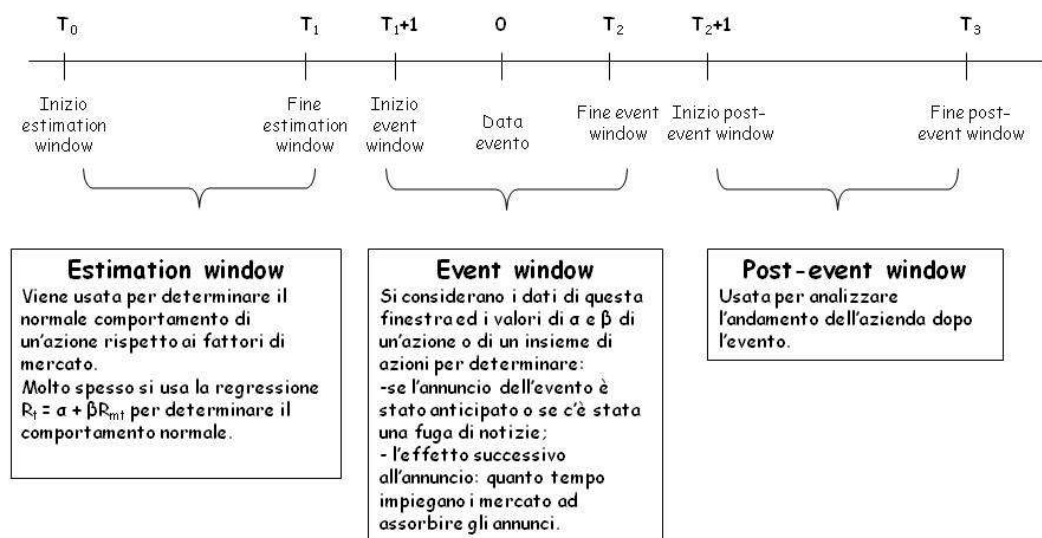


Fig. 24 – Ipotesi delle finestre di stima per l'Event Study<sup>203</sup>

La linea del tempo mostra la sequenza temporale di un evento: la estimation window da  $T_0$  a  $T_1$ ; l'accadimento dell'evento al tempo  $0$  nella event window da  $T_1+1$  a  $T_2$  e la post-event window da  $T_2$  a  $T_3$ . Un evento è definito come punto nel tempo nel quale una società fa un annuncio o accade un significativo evento di mercato, nel nostro caso di tipo reputazionale. La lunghezza usuale della estimation window è di 252 giorni di mercato, mentre la event window spesso comincia un paio di giorni di mercato prima del giorno dell'evento e la sua lunghezza, centrata intorno all'annuncio, è normalmente tre, cinque o dieci giorni.

Nel seguente lavoro la post-event window sarà di circa sei mesi per adeguarsi allo studio di Knight F. e Pretty J. che rappresenta l'input della ricerca empirica.

<sup>203</sup>Adattamento GABBI G., *Definizione, misurazione e gestione del rischio reputazionale degli intermediari bancari*.

Per quanto riguarda invece la pre-event window sono stati considerati 100 giorni.

- Cumulative Abnormal Return

Il primo passo della metodologia consiste nel determinare un'equazione (market model) in grado di prevedere correttamente i rendimenti del titolo azionario. È possibile stimare il rendimento atteso di un titolo  $i$  ( $R_i$ ) ipotizzando che esso dipenda linearmente dal rendimento del mercato ( $R_m$ ) secondo la seguente relazione:

$$R_{i,t} = \alpha_i + \beta_i * R_{m,t}$$

Dove  $\alpha$  e  $\beta$  sono i coefficienti che devono essere stimati tramite la regressione del market model in un periodo (estimation window) antecedente al periodo di indagine (event window)

In particolare, i coefficienti del modello sono stimati tramite la regressione dei rendimenti logaritmici del titolo  $i$  rispetto ai rendimenti logaritmici registrati dal parametro di mercato prescelto lungo l'estimation window.

Ad ogni coefficiente stimato dal modello è associato un t-statistic che ne misura il livello di significatività ed evidenzia quanto la variabile indipendente (il rendimento del parametro di mercato) riesce a spiegare la variabile dipendente (il rendimento del titolo).

Il rendimento logaritmico di un titolo o di un indice si ricava dall'osservazione dei prezzi di mercato in un dato periodo secondo la formula seguente:



$$R_t = \ln \frac{P_t}{P_{t-1}}$$

Dove  $P_t$  indica il prezzo di mercato del titolo al tempo  $t$ . L'importanza predittiva del modello è definita dal suo  $R$ , ossia dalla porzione di varianza del rendimento del titolo spiegata dal rendimento di mercato. Maggiore è  $R$  (che può variare tra 0 e 1) migliore è la capacità del parametro di mercato di spiegare il rendimento del titolo. Stimati i coefficienti del market model  $\alpha$  e  $\beta$  il passo successivo della metodologia consiste nel calcolare i rendimenti attesi del titolo attraverso la seguente equazione:

$$E(R_{i,t}) = \alpha_i + \beta_i * R_{mt}$$

per poi passare al calcolo dell'Abnormal Return nell'Event Window:

$$AR_{i,t} = R_{i,t} - E(R_{i,t})$$

Dove  $R_{it}$  e  $E(R_t)$  indicano rispettivamente il rendimento effettivo e il rendimento atteso del titolo al tempo  $t$ .

Per verificare se tale scostamento è da considerarsi anomalo o è dovuto al caso occorre stimarne la significatività statistica. Quindi è necessario testare la validità

o meno dell'ipotesi nulla ( $H_0: AR_{i,t} = 0$ ) confrontando il valore assoluto del  $t$  statistic – calcolato come rapporto fra l'AR periodale e la deviazione standard del

market model – con il corrispondente critical value per la t-esima distribuzione con  $n$  meno  $k$  gradi di libertà (dove  $n$  è il numero di osservazioni del modello e  $k$  è il numero di coefficienti del modello).

Nel caso in cui l'ipotesi nulla sia verificata, si può concludere che non vi sono rendimenti anomali statisticamente diversi da zero e pertanto la differenza tra rendimento effettivo e rendimento atteso non è stata causata da determinati eventi che hanno avuto impatto sul prezzo del titolo, ma è dovuta al caso.

Se invece risulta che gli AR stimati sono statisticamente diversi da zero è possibile affermare che le variazioni anomale sono state causate da un determinato evento.

A partire dal singolo rendimento anomalo è inoltre possibile ottenere il rendimento anomalo cumulato (Cumulative Abnormal Return, CAR) fino al periodo  $n$  per catturare eventuali variazioni di prezzo antecedenti e/o successive alla data dell'evento e ad esso riconducibili:

$$CAR_n = \sum_{t=1}^n AR_t$$

Si procede poi alla verifica della significatività statistica dei CAR analogamente a quanto descritto per gli AR.

Attraverso il calcolo dell'indice CAR si riesce ad individuare il calo del valore delle azioni a seguito del verificarsi di eventi dannosi. Questo indice è stato scelto per la ricerca empirica di questo lavoro per garantire l'oggettività.

#### 4.3. Applicazione dei modelli teorici ai casi aziendali

Per determinare il valore del Cumulative Abnormal Return bisogna innanzitutto fare alcune assunzioni e definire l'arco temporale di riferimento. Per quanto riguarda il secondo si è scelto una lunghezza del Pre-Event Window di 100 giorni mentre la lunghezza del Post- Event Windos è di 6 mesi. Si presume che ci siano due tipi di aziende – recoverers che sono riusciti a recuperare il valore del loro titolo azionario dopo 6 mesi dal evento dannoso e non recoverers – quei che non sono riusciti a mitigare il danno e peraltro hanno subito delle perdite durature.<sup>204</sup> In questo senso l'arco temporale post evento è di 6 mesi. Nella seguente tabella è riportato il campione di analisi con i periodo di riferimento e il mercato di riferimento.

<b>Caso aziendale</b>	<b>Nome società/titolo</b>	<b>Periodo di riferimento</b>	<b>Mercato di riferimento</b>
Johnson&Johnson	Johnson&Johnson Services Inc. /JNJ	11/02/1986	NYSE
Union Carbide	Dow Chemical Co/DOW	03/12/1984	S&P composite
Shell	Royal Dutch Shell PLC/RDSA	05/05/1988	FTSE All share
Occidental	Occidental Petroleum C/OXY	06/07/1988	S&P composite
Exxon Valdez	ExxonMobil C/XOM	24/03/1989	NYSE
UpJohn	UpJohn	19/09/1989	S&P composite

---

<sup>204</sup> È la stessa distinzione utilizzata dagli studiosi Knight. F. e Pretty J. nell'articolo *The Impact of Catastrophes on Shareholders Value*

Phillips Petroleum	Philips66/PSX	23/10/1989	NYSE
Heineken	Heineken/HEIA	25/08/1993	AEX
Three Mile Island	Exelon Corporation/EXC	28/03/1979	NYSE/S&P composite
Perrier	Source Perrier	10/02/1990	SBF 250
Coca Cola	Coca Cola Co/KO	13/06/1999	NYSE
Mercedes	Daimler Ag/DAI	12/08/1997	DEXA
ThyssenKrupp	ThyssenKrupp AG/TKAG	06/12/2006	DEXA
Dell	Dell Inc/DELL	15/08/2006	NASDAQ
British Petroleum	BP plc/BP	20/05/2010	FTSE100
Nestlé	Nestlé SA/NESN	17/05/2010	VTX
Toyota	Toyota Motor Corporation/TM	28/08/2009	NYSE
Mattel	Mattel Inc./MAT	02/08/2007	NASDAQ
Apple	AAPL	24/06/2010	NASDAQ
Azt Tolosa	Total SA/Fr.Pa	21/09/2001	SBF120
Domino's	Domino's Pizza, Inc/DPZ	15/04/2009	NYSE
PPG	PPG Industries/PPG	13/04/2003	NYSE
Saras	Saras rafinerie	26/05/2009	FTSE MIB

	sarde SpA/SRS		
Monsanto	Monsanto Company/MON	17/08/2006	NYSE
Intel	Intel Corporation/INTC	08/04/1994	NASDAQ
Ford Firestone	Ford Motor Company/F	24/05/2000	NYSE
Mark Spenser	Mark&Spencer Group Plc/MKS	30/05/2008	FTSE 100
Thomas Cook	Thomas Cook Group Plc/TCG	27/09/1999	LSE

Tab.2 – Riassunto del campione di casi aziendali

Come si vede dal grafico le aziende si possono definire in due categorie in base al periodo di riferimento – recenti e non recenti. L'inclusione nel campione di casi aziendali del passato è importante per capire come sono cambiate le capacità di gestire le crisi aziendale e che esempio hanno dato alle future generazioni. Per le prime 10 aziende i valori del CAR sono stati raccolti da precedenti studi. Per il resto delle aziende il valore è stato ottenuto tramite le assunzioni di base da cui scaturiscono i primi 10 risultati. Nel nostro caso l'estimation window è di 100 giorni mentre il post-event window è di 6 mesi. Pertanto ogni caso aziendale ha la sua particolarità e il periodo di recupero del valore di mercato viene ridotto ad alcune settimane.

La seguente tabella riporta i valori del CAR in termini percentuali già presenti e analizzati in studi precedenti:

<b>Caso aziendale</b>	<b>Recoverer –R, Non recovered -NR</b>	<b>CAR% durante la crisi</b>	<b>CAR% post crisi</b>
Johnson&Johnson	R	8%	11%
Union Carbide	NR	-29%	-29%
Shell	NR	-6%	-11%
Occidental	NR	-1%	-6%
Exxon Valdez	NR	-15%	-18%
UpJohn	R	-1%	-1%
Phillips Petroleum	R	4%	6%
Heineken	R	4%	13%
Three Mile Island	NR	-5%	-6%
Perrier	NR	-5%	-16%

Tab.3 – Tabella dei dati presenti del Cumulative Abnormal Return<sup>205</sup>

Per il calcolo del Cumulative Abnormal Return è stata utilizzata la formula riportata nel paragrafo precedente attraverso dei fogli excel. I risultati sono riportati nel seguente paragrafo.

#### 4.3.1. Risultati del calcolo del Cumulative Abnormal Return

Nella seguente tabella sono riportati i risultati seguendo la logica dei risultati già presenti. Il criterio per il quale le aziende sono state determinate come recovered

<sup>205</sup> Adattamento KNIGHT F., PRETTY J., *The Impact of Catastrophes on Shareholder Value*

o non recoveres si basano sull'analisi qualitativa dei case studies presente nel precedente paragrafo.

<b>Caso Aziendale</b>	<b>Recovare – R, Non recoverer NR</b>	<b>CAR% durante la crisi</b>	<b>CAR% post crisi</b>
Coca Cola	NR	-8%	-5%
Mercedes	NR	-3%	-5%
ThyssenKrupp	NR	4%	15%
Dell	R	-6%	1%
British Petroleum	NR	-36%	-22%
Nestlè	R	-1%	4%
Toyota	NR	-13%	-17%
Mattel	R	-8%	4%
Apple	NR	-6%	-1%
Azt Tolosa	NR	-18%	-29%
Domino's	R	3%	1%
PPG	R	-3%	8%
Saras	R	-3%	1%
Monsanto	NR	-6%	-8%
Intel	NR	-9%	-16%
Ford Firestone	NR	-12%	-76%

Mark Spencer	NR	-17%	-32%
Thomas Cook	N	N	N

Tab.4 – Risultati calcolo Cumulative Abnormal Return

Dai risultati emerge che a seguito del verificarsi della crisi aziendale il titolo azionario è calato indipendentemente dal tipo di azienda. A seguito però per alcuni le perdite sono state recuperate (Recoverers) mentre per altri no (Non-Recoverers). Il caso ThyseKrypp è considerato come un'eccezione in quanto il titolo preso in considerazione è quello tedesco e il caso ha avuto un interesse soprattutto in Italia. Questo dimostra l'importanza del ruolo dei media durante la crisi aziendale. Infine l'ultimo caso – Thomas Cook non è stato preso in considerazione in quanto la società non fu quotata durante l'avvenimento mincaioso.

Tuttavia i risultati quantitativi coincidono con l'analisi qualitativa svolta nel paragrafo precedente per ciascun caso aziendale. A questo punto si è voluto approfondire l'analisi e verificare dal punto di vista statistico la relazione tra le strategie di Crisis Management e in particolare Communication Crisis Management e il calo del valore del titolo azionario. Per far ciò si è creata una griglia di rilevazione nella quale sono riportati una serie di dati legati ai casi aziendali, il valore del CAR dopo la crisi e le strategie di Communication Crisis Management.

#### 4.4. La griglia di rilevazione

Lo scopo della griglia di rilevazione è di raccogliere in un'unica tabella dei dati necessari per l'analisi descrittiva e la correlazione statistica. Attraverso questa raccolta di dati si riesce a quantificare la qualità delle strategie aziendali in



situazioni di crisi. La seguente figura rappresenta un estratto della griglia di rilevazione riportando come esempio una delle 28 società analizzate.

<b><u>Azienda</u><sup>206</sup> Parametro</b>	<b>Johnson&amp;Johnson</b>
<b>Informazioni Azienda</b>	
Settore di appartenenza	Largo consumo
Paese di provenienza	Stati Uniti
Numero dipendenti <sup>207</sup>	117,900
Fatturato <sup>208</sup>	65.030mld
Utile netto	9.672mld
<b>Tipologia di crisi</b>	
Anno	ANNO
Tipologia della crisi	NOME
Crisi Improvvisa (I), Strisciante (S)	S, I
Rischio di primo livello associato	NOME
Presenza di morti	VALORE(-3-SI, 0-NO)
Presenza di vittime	VALORE(-2-SI, 0-NO)
Numero di morti	NUMERO
Numero di vittime	NUMERO
Processi legali	VALORE(-1-SI, 0-NO)
Colpevolezza	VALORE(-1-SI, 0-NO)
Effetti ambientali	VALORE(-1-SI, 0-NO)
Azienda boicottata	VALORE(-1-SI, 0-NO)
CAR% durante la crisi	8
CAR% post crisi	11
<b>Crisis Management</b>	

<sup>206</sup> Per convenienza in alcuni casi è stato inserito il nome del caso aziendale invece del nome della società responsabile.

<sup>207</sup> Il numero di dipendenti è datato a giorno del completamento della ricerca empirica

<sup>208</sup> Il fatturato e l'utile netto sono espressi in dollari e si riferiscono all'anno 2012

Ritiro merce	VALORE(1-Si, 0-NO)
Offerta restituzione acquisto	VALORE(1-Si, 0-NO)
Presenza di Crisis Team	VALORE(1-Si, 0-NO)
Presenza di sistemi di sicurezza/qualità	VALORE(1-Si, 0-NO)
Isolare l'ordnaria amministrazione	VALORE(1-Si, 0-NO)
<b>Comunicazione Crisis Management<sup>209</sup></b>	
Prezenza di portavoce	VALORE(1-Si, 0-NO)
Comunicazione stampa	VALORE(1-Si, 0-NO)
Presenza conferenza stampa	VALORE(1-Si,0- NO)
Comunicazione internet/sito web	VALORE(1-Si, 0-NO)
Comunicazione entro le prime 48 ore	VALORE(1-Si, 0-NO)
Annunci sui media	VALORE(1-Si, 0-NO)
Annunci sul sito web	VALORE(1-Si, 0-NO)
Utilizzo ricerche scientifiche nei comunicati	VALORE(1-Si, 0-NO)
Comunicare sull misure di qualità e sicurezza	VALORE(1-Si, 0-NO)
Presenza di numero verde	VALORE(1-Si, 0-NO)
Risposta alle vittime	VALORE(1-Si, 0-NO)
Aiuto finanziario	VALORE(1-Si, 0-NO)
Risposta ai parenti	VALORE(1-Si, 0-NO)
Contattare i clienti	VALORE(1-Si, 0-NO)
Apparire vicini alle famiglie	VALORE(1-Si, 0-NO)
Accettazione della colpa	VALORE(1-Si, 0-NO)
Rifiuto della colpa	VALORE(-1SI, 0-NO)
Presenza di rumors	VALORE(-1SI, 0-NO)
Rifiuto di rispondere alle domande	VALORE(-1SI, 0-NO)
Risposte aggressive ai giornalisti	VALORE(-1SI, 0-NO)

<sup>209</sup> Alcuni dati ottenuti hanno un alto grado di soggettività e qualsiasi imprecisione è da attribuire all'autore

Comunicazioni contraddittorie	VALORE(-1SI, 0-NO)
Impressione che qualcosa si nasconde	VALORE(-1SI, 0-NO)
Informazione successivamente smentita	VALORE(-1SI, 0-NO)
Assunzione di responsabilità	VALORE(-1SI, 0-NO)
Speculare sulle cause della crisi	VALORE(-1SI, 0-NO)
Dare la colpa agli altri	VALORE(-1SI, 0-NO)
Somma dei valori	NUMERO
Somma dei valori senza vittime	NUMERO

Tab.5 – Estratto della griglia di rilevazione<sup>210</sup>

Ogni cella della griglia va riempita secondo una logica. I campi possono essere suddivise in base alla tipologia di dato che va inserito nell'interno. I campi possono essere di tipo descrittivo e questi sono la maggior parte delle celle relative ai dati aziendali e alla crisi in corso. Questi sono utili per effettuare un'analisi di tipo descrittivo. La tipologia di dato da inserire può essere un nome, una sigla o una cifra. Altro tipo di celle sono quelle in cui è inserito un valore che da -3 a 1. Questi sono la maggior parte delle celle relative alle strategie che l'azienda ha implementato durante la crisi. Ad esempio se una data strategia considerata positiva per il superamento della crisi è presente nei piani d'azione della società, si inserisce il valore 1, mentre in caso contrario se la strategia è assente si inserisce il valore 0. Se invece la mossa è considerata dannosa per la reputazione aziendale ed è presente si inserisce il valore -1 in caso contrario 0. Ci sono dei casi che in modo particolare influenzano la reputazione aziendale e per questi si inserisce un valore minore di 0. Questo è il caso della presenza di morti a seguito della crisi. Se si è verificata l'ipotesi nella cella si inserisce il valore -3 che indica non solo la presenza di un certo dato ma anche un rango. Lo stesso discorso vale anche per la sola presenza di vittime per cui si inserisce il valore -2 in caso di presenza. Per non appesantire i risultati nei casi in cui

<sup>210</sup> L'intera griglia è visualizzabile nella sezione "La griglia di rilevazione" a p. 230

entrambe le ipotesi si verificano (spesso nei disastri legati alle aziende petrolifere) si è preferito l'inserimento del solo valore -3.

Facendo la somma di tutti questi valori si ottiene un indicatore che quantifica in maniera approssimativa la qualità della Communication Crisis Management. Più alto è il valore più numerose sono le strategie di gestione della crisi e più probabile è (secondo l'assunzione di base di questo lavoro) di riuscire a superare la crisi. Prima di procedere all'analisi di questa ipotesi sono riportati i risultati di analisi descrittiva a seguito del riempimento della griglia di rilevazione.

#### 4.5. Analisi descrittiva

A seguito della raccolta dei dati relativa al campione di 28 aziende sotto osservazione emergono dei numeri importanti per quanto riguarda le aziende in generale e la gestione delle crisi aziendali.

##### - Settore di provenienza

Secondo la provenienza delle società emerge che le aziende chimiche sono quelle più esposte al rischio di reputazione. Questo è dovuto alla rischiosità operativa di cui si prendono carico le società petrolifere e dalla forte sensibilizzazione da parte dei consumatori. Un disastro petrolifero ha degli effetti negativi sull'ambiente e molte tipologie di stakeholders vengono coinvolti in attività di boicottaggio. Infine trattandosi di aziende che lavorano con sostanze facilmente infiammabili i disastri spesso comportano la morte di molti dipendenti oltre alla presenza di molte vittime in generale. Questo è anche il motivo per cui nella ricerca il valore associato alla presenza di vittime nella griglia di rilevazione è più basso rispetto agli altri.

Inoltre l'altra tipologia di aziende che hanno un alto rischio reputazionale sono le aziende di produzione. Questo è dovuto al fatto che con il passare degli anni i

consumatori richiedano un livello alto di affidabilità e prestazioni da parte delle aziende. Questo rende le aziende esposte a numerosi reclami dovuti alla insoddisfazione dei consumatori e di conseguenza di perdite reputazionali.

- Tipologia di crisi aziendale

Per quanto riguarda invece la tipologia di crisi, questa è strettamente legata al settore di provenienza delle aziende del campione. Le crisi più frequenti sono infatti quelle legate ad eventi naturali come incendi e esplosioni per quanto riguarda le aziende chimiche e a prodotti difettosi per quanto riguarda le aziende di produzione in generale. Seguendo la distinzione presente nel capitolo precedente le crisi possono essere striscianti o improvvise. Nel campione sotto osservazione le due tipologie sono presenti al 50%. Tuttavia dal un punto di vista esterno è difficile valutare se una crisi è improvvisa o meno poiché può essere dovuta ad una serie di mancanze all'interno e iniziare teoreticamente dal momento in cui le procedure di sicurezza non sono seguite.

- Numero di dipendenti, fatturato e utile netto

Da un punto di vista dimensionale il campione rappresenta delle aziende di grandi dimensioni. Questo non significa però che le piccole aziende non sono esposte al rischio reputazionale. Il ruolo dei media nello sviluppo di una crisi è di amplificare le crisi aziendali rispondendo al fabbisogno informativo del pubblico. Quindi anche una piccola impresa può diventare il centro di interesse in un dato momento se l'evento verificato interessa un alto numero di stakeholders.

- Trend negli anni

Da un punto di vista temporale non si verifica nessun cambiamento per quanto riguarda le tipologie di aziende prese in considerazione e la tipologia di crisi verificate. Questo significa che il fenomeno della reputazione e delle crisi nonostante abbia avuto una evoluzione dovuta ai cambiamenti dell'ambiente di riferimento permane nel tempo e rappresenta una minaccia per le società.

- Recoverers e Non – Recoverers

Secondo l'iter logico delle analisi svolte nel passato<sup>211</sup> le aziende possono essere suddivise in due categorie – Recoverers e Non- Recoverers. Il driver per cui si discriminano le aziende è il valore del CAR. Le aziende che hanno recuperato il valore del titolo azionario a seguito della crisi sono considerate Recoverers mentre quelle che rappresentano delle perdite durature – Non – Recoverers. Questa distinzione è approfondita anche dal punto di vista qualitativo caso per caso per garantire la validità dei risultati. Infatti per alcuni casi si ha uno scostamento tra valore del CAR e analisi qualitativa. Questo è il caso della ThyssenKrupp che nonostante le si associ una crisi notevole e una carenza di comunicazioni, il titolo azionario non ha subito delle grosse perdite. La quotazione in borsa nel mercato tedesco e non in quello italiano ha salvaguardato la reputazione corporativa. Questo dimostra l'importanza e la forte influenza della media nel influenzare l'opinione pubblica. Mentre in Italia l'azienda fu associata ai peggiori disastri nella storia, in Germania gli azionisti hanno continuato a investire nell'azienda e valorizzare i loro titoli.

---

<sup>211</sup> In particolare quelle da KNIGHT F., PRETTY J., *The Impact of Catastrophes on Shareholder Value*

#### 4.6. Verifica correlazione di Spearman

L'ipotesi di base su cui verte questo lavoro è la funzione sanatoria delle strategie di Communication Crisis Management. Una volta che l'evento dannoso si è verificato si hanno due trend presenti nel campione di ricerca. Immediatamente a seguito della crisi il titolo azionario scende e di conseguenza il valore del CAR è negativo. Questo è un normale andamento in situazione di crisi. Con il passare del tempo alcune aziende sono riuscite a migliorare il proprio titolo mentre altre no. L'ipotesi di questo lavoro è che ci sia una relazione tra la qualità di Crisis Management e il miglioramento del titolo. Infatti la correlazione è stata fatta tra il valore numerico che misura la qualità del Crisis Management (corrispondente alla cella – Somma dei valori) e il valore del CAR espresso in termini percentuali.

Per effettuare la correlazione è stato utilizzato il software – Gretl. Lo strumento statistico è il coefficiente di correlazione per ranghi di Spearman. Questo indice è misura statistica non parametrica e misura il grado di relazione tra due variabili per le quali non si fa altra ipotesi se non la misura ordinale ma possibilmente continua. Diversamente dal coefficiente di correlazione lineare di Pearson, non misura una relazione lineare anche qualora venissero usate misure intervallari.

Le ipotesi verificate sono 18:

- Ipotesi 1 – Correlazione tra Crisis Communication Management e CAR post crisi
- Ipotesi 2 – Correlazione tra CCM e CAR durante la crisi
- Ipotesi 3 – Correlazione tra CCM e numero di dipendenti
- Ipotesi 4 – Correlazione tra CCM e anno di accadimento
- Ipotesi 5 – Correlazione tra CCM e fatturato
- Ipotesi 6 – Correlazione tra CCM e utile netto
- Ipotesi 7, 8, 9, 10, 11, 12 – Correlazione tra CCM delle aziende Recoverer e i rispettivi valori delle ipotesi 1-6

- Ipotesi 13, 14, 15, 16, 17, 18 – Correlazione tra CCM delle aziende non Recoverer e i rispettivi valori delle ipotesi 1-6
- Ipotesi 19 – Correlazione tra CCM estraendo l'effetto della presenza di morti e il CAR dell'interno campione

Secondo i risultati la più forte correlazione – 0,84 con un alto grado di confidenza si verifica nella prima ipotesi. Questo significa che le aziende che hanno implementato maggior numero di strategie di Communication Crisis Management sono riuscite a superare la crisi portando i valori dei loro titoli a quelli simili alla situazione prima della crisi. I risultati sono significativi estraendo anche l'effetto della presenza di morti con una correlazione di 0,83. Questo dato significa che la presenza di morti e vittime nei casi aziendali ha un forte effetto sul recupero del valore del titolo azionario. Per quanto riguarda invece la seconda ipotesi la correlazione è sempre forte e questo si spiega dal fatto che le strategie di comunicazione possono avere anche un effetto immediato sull'oscillazione del titolo azionario.

Correlazione negativa si è verificata nelle ipotesi 5 e 6. Questo significa che all'aumentare del fatturato aziendale e dell'utile netto diminuisce la qualità di Communication Crisis Management. Questo si ha soprattutto per il fatturato.

Per quanto riguarda invece le ultime ipotesi da 7 a 18 si sono verificate relazioni solo nelle ipotesi 7 e 8 concludendo che l'effetto della comunicazione in situazioni di crisi è più forte nel caso delle aziende che non si sono ricoverate dalla crisi. Questo è dovuto alle forti aspettative degli stakeholders. Il pubblico è molto più sensibile alle dichiarazioni contraddittorie da parte dei direttori, al rifiuto di comunicare davanti le telecamere invece che dalle buone iniziative da parte delle aziende.



Tuttavia le ultime 12 ipotesi sono fatte su un campione piuttosto ristretto e il margine di speculazione sulla validità dei risultati è più elevato rispetto ai risultati riguardo l'intero campione.

## Conclusione

L'indagine empirica svolta afferma le ipotesi di base di questo lavoro, ovvero le strategie di Communication Crisis Management possono influire sul recupero delle perdite reputazionali a seguito del verificarsi di crisi aziendali. Accanto alla robustezza delle conclusioni emergono alcuni aspetti interessanti per quanto riguarda il campione di osservazione e il concetto di rischio reputazionale.

Spesso le crisi aziendali vengono gestite male perché le aziende non si rendono conto della gravità della crisi. Ogni società dispone di strumenti di gestione dei rischi che si basano su principi pragmatici e il rischio viene calcolato associandolo ad un danno reale che scaturisce da un calcolo statistico di probabilità. I consumatori nel valutare il rischio che un prodotto possa danneggiare la loro salute si basano su criteri di tipo emotivo che spesso sono influenzati dai media. Questo è il caso di Perrier. Nonostante la quantità bassissima di sostanze dannose per la salute, la produttrice di acqua subì grosse perdite poiché i consumatori si influenzarono dall'opinione pubblica e rifiutarono il prodotto offerto. Anche un minimo evento può essere trasformato in una crisi se i consumatori lo percepiscono come tale.

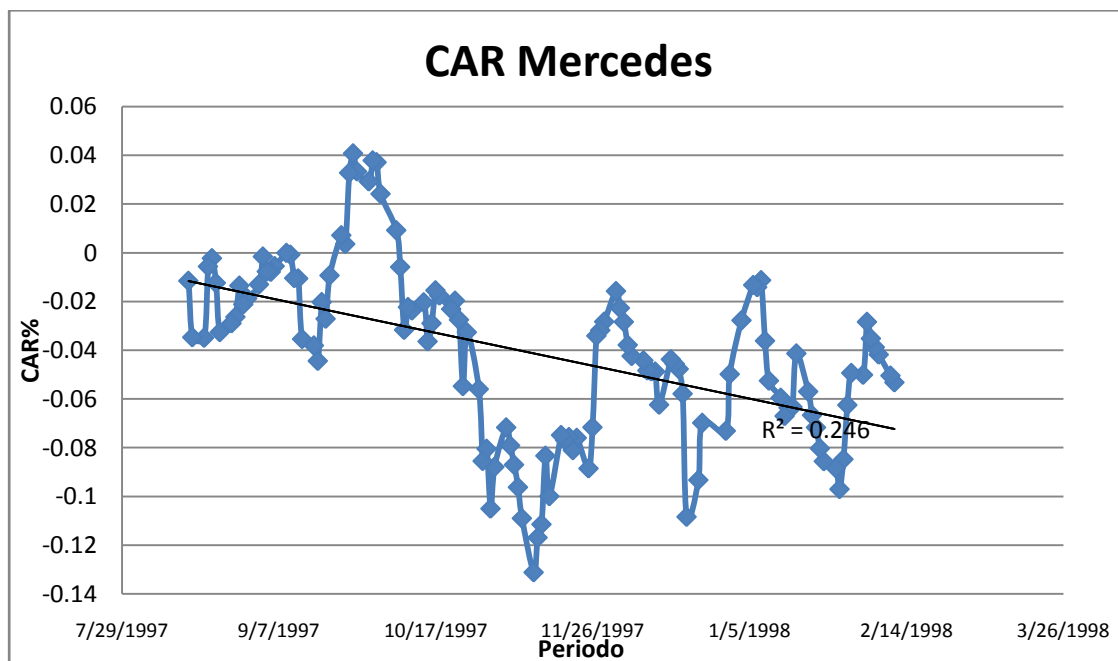
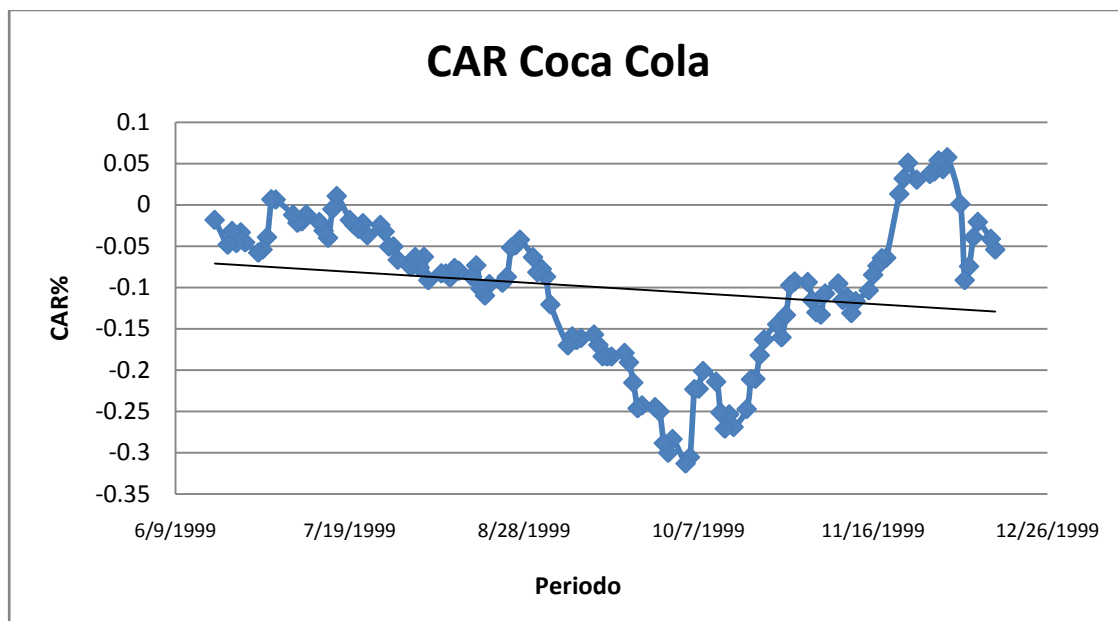
Il ruolo importante dei media si vede anche nel caso ThyssenKrupp. Il caso fu dichiarato come uno dei peggiori in Italia e nonostante la cattiva gestione della crisi a cui fu associato, il titolo azionario dell'azienda non ha subito delle grosse perdite poiché quotato in un altro paese dove il caso fu marginale.

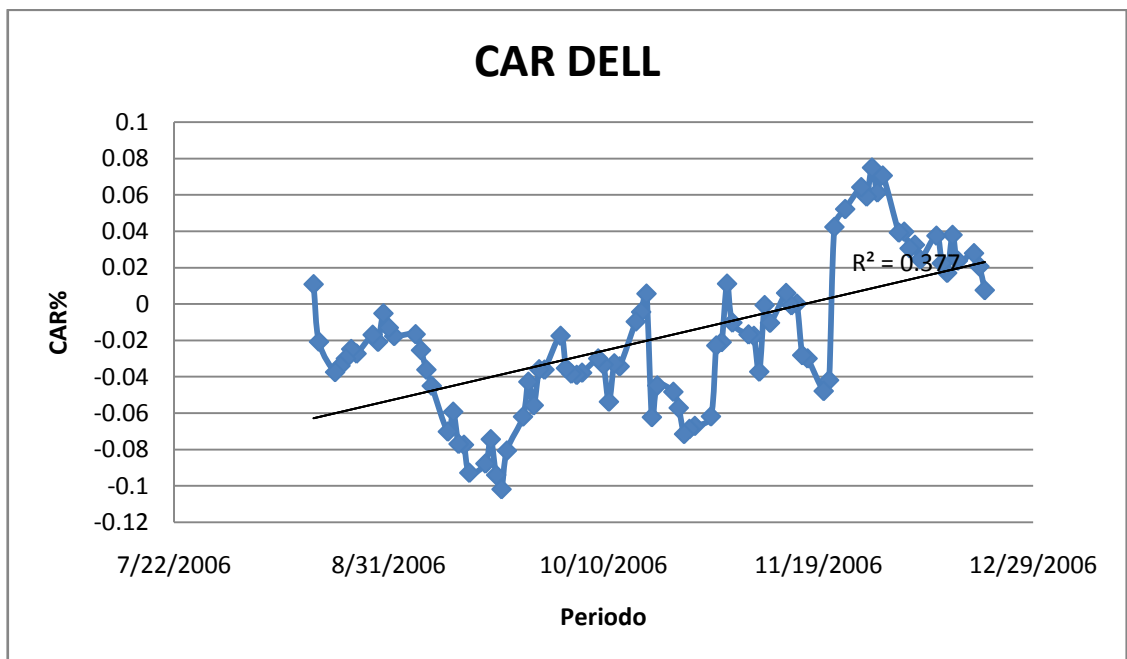
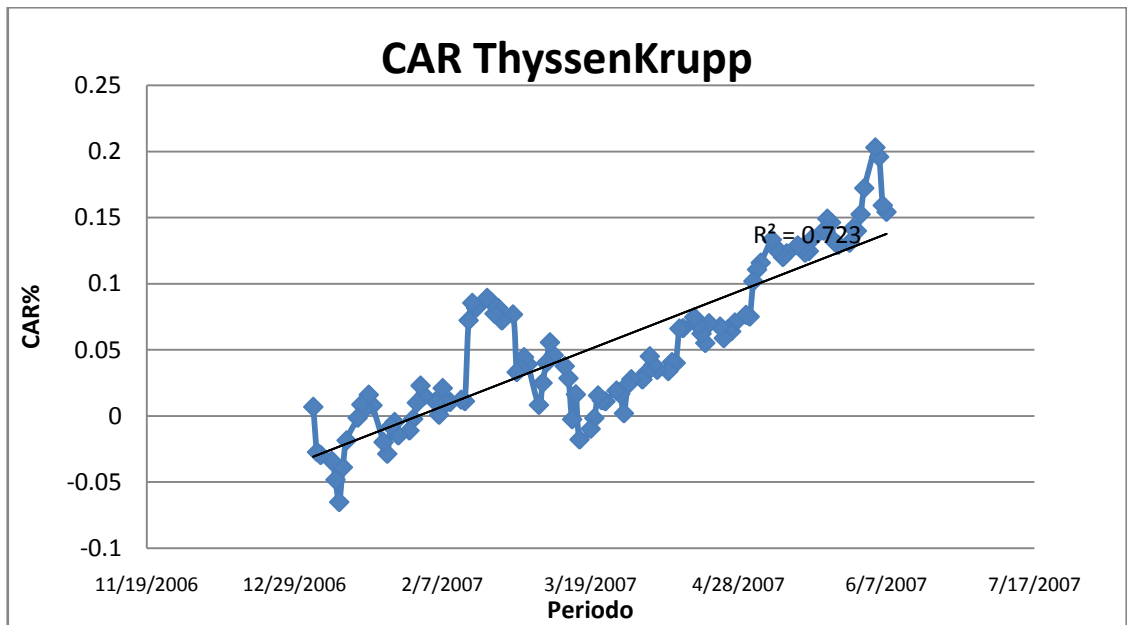
Si sostiene inoltre che alcuni fattori legati alla tipologia della crisi possono essere talmente influenzanti che possono oscurare gli effetti positivi del buon Crisis Management. Questo è il caso della British Petroleum che nonostante la volontà di superare la crisi fu criticata pesantemente per via della presenza di numerose vittime.

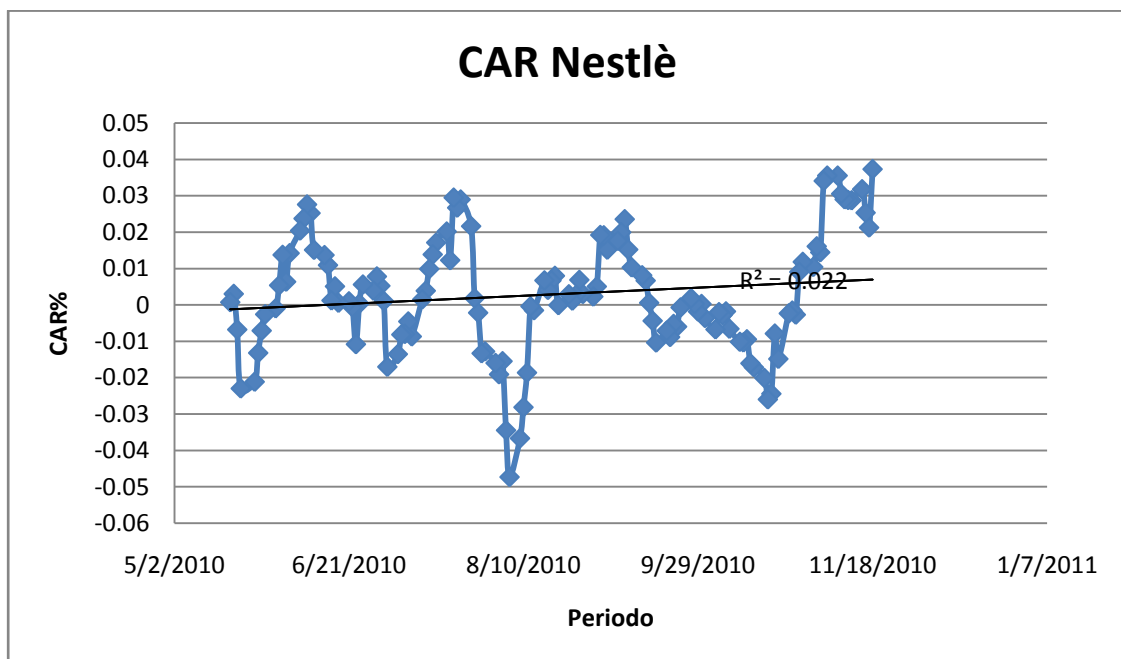
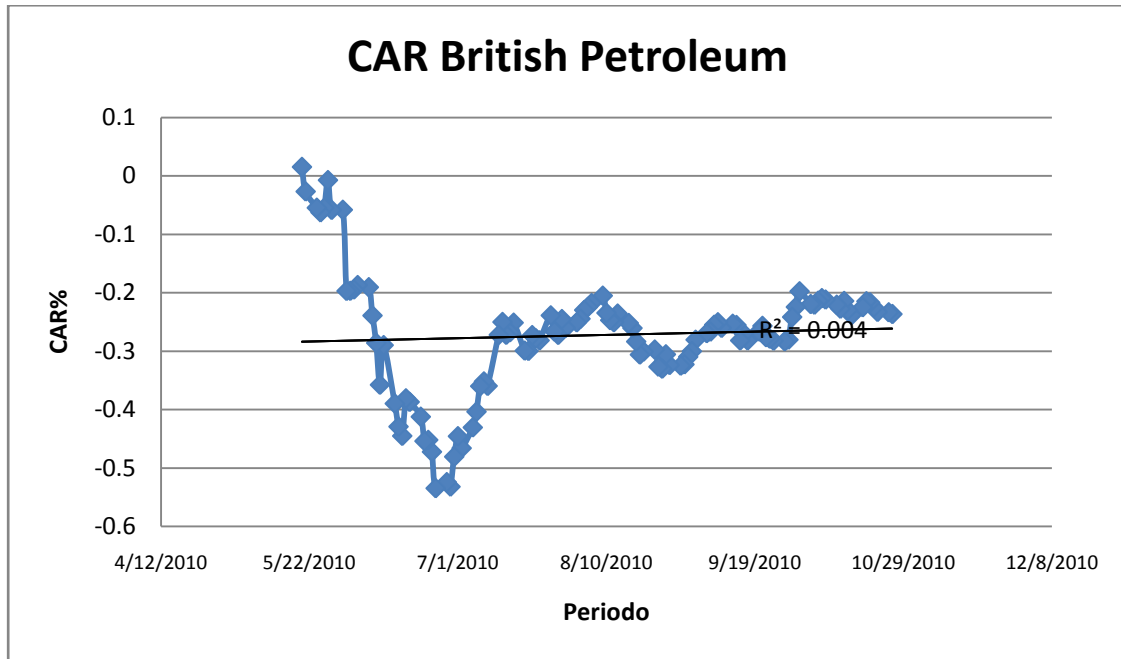
Il principale limite della ricerca svolta sono state le limitate possibilità di analisi del fenomeno Crisis Management. Il lavoro si è concentrato su uno studio

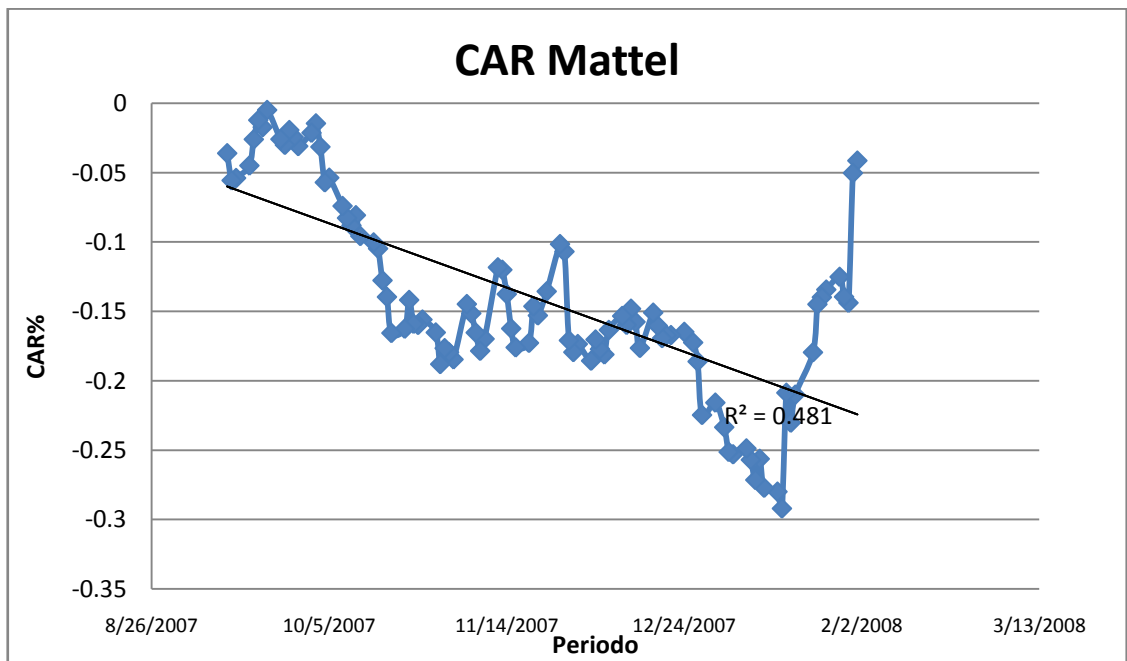
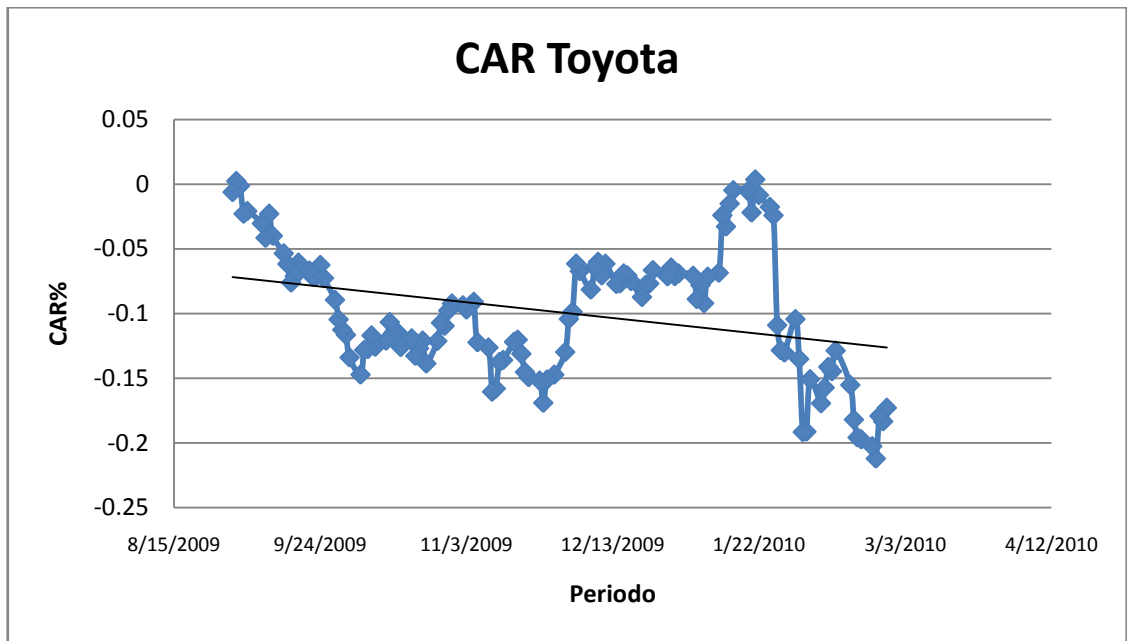
esterno considerando le informazioni presenti all'esterno. Per valutare in maniera più approfondita l'argomento è opportuno analizzare dal punto di vista interno nelle aziende la capacità di gestire le crisi e la preparazione agli eventi dannosi. Questa ricerca può essere un input per futuri studi su questo argomento.

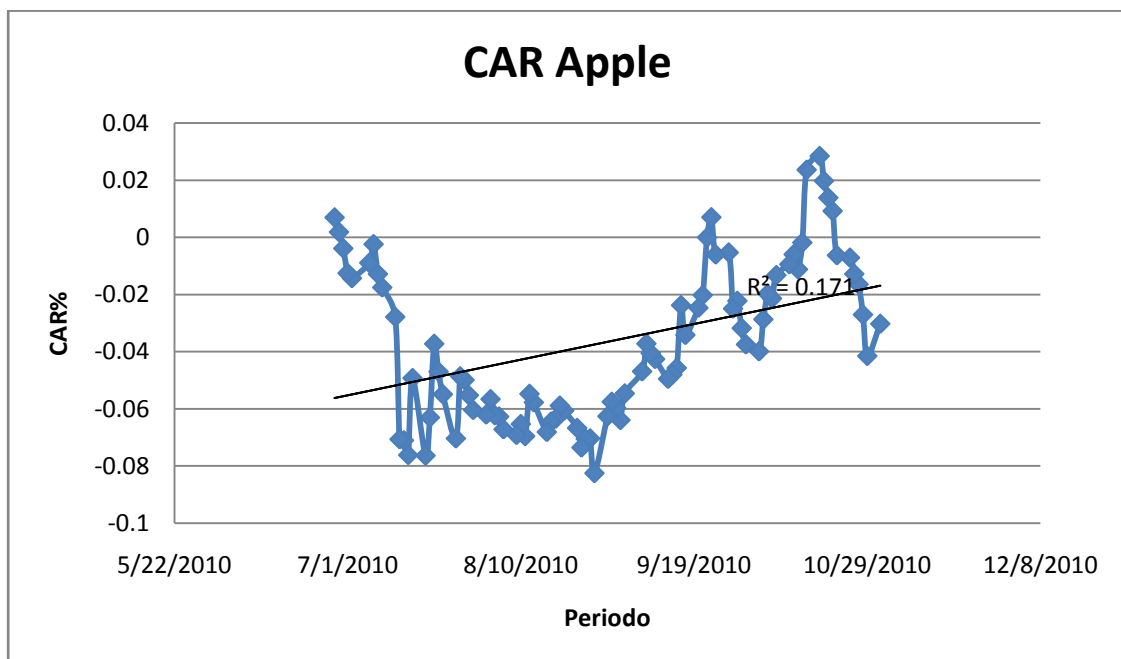
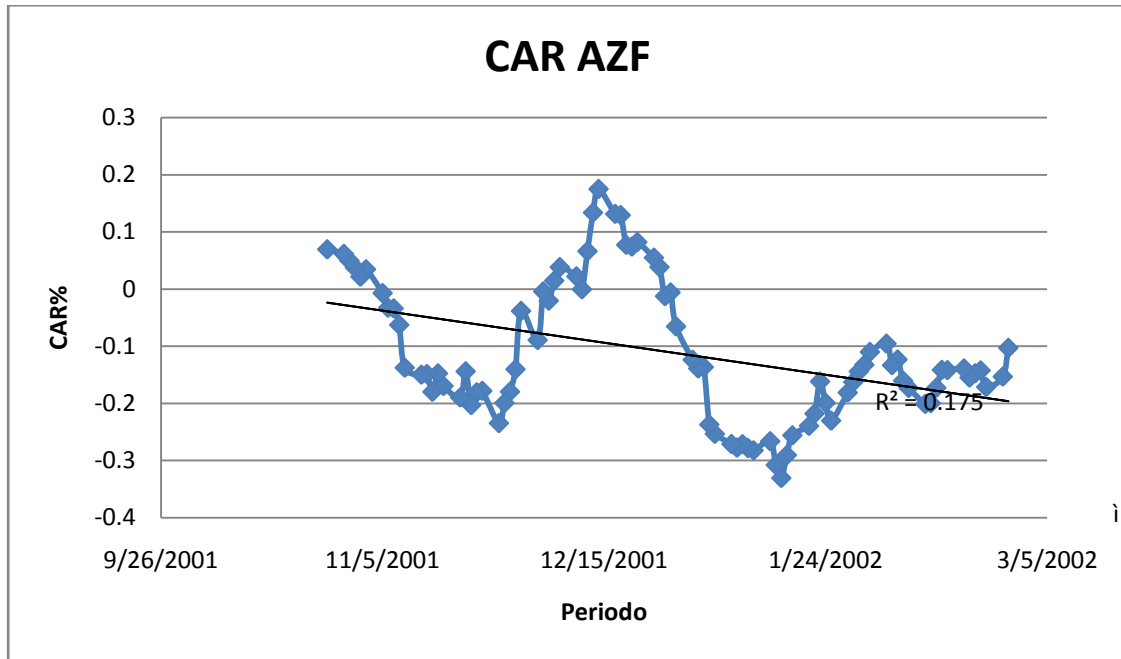
## Risultati calcolo del Cumulative Abnormal Return



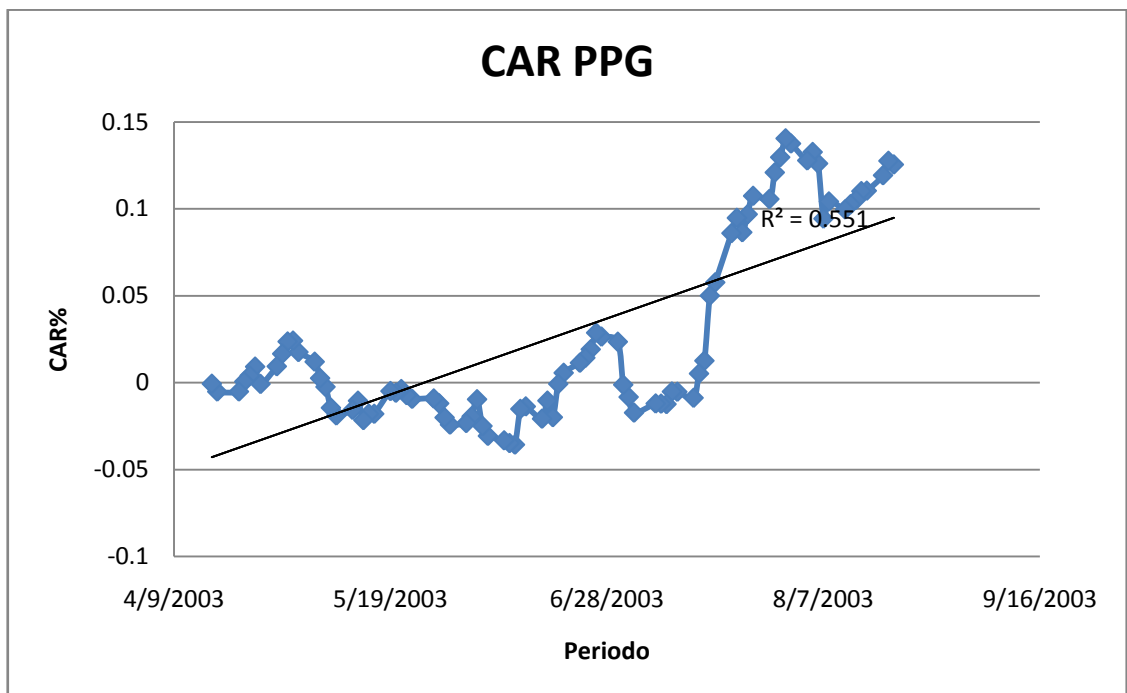
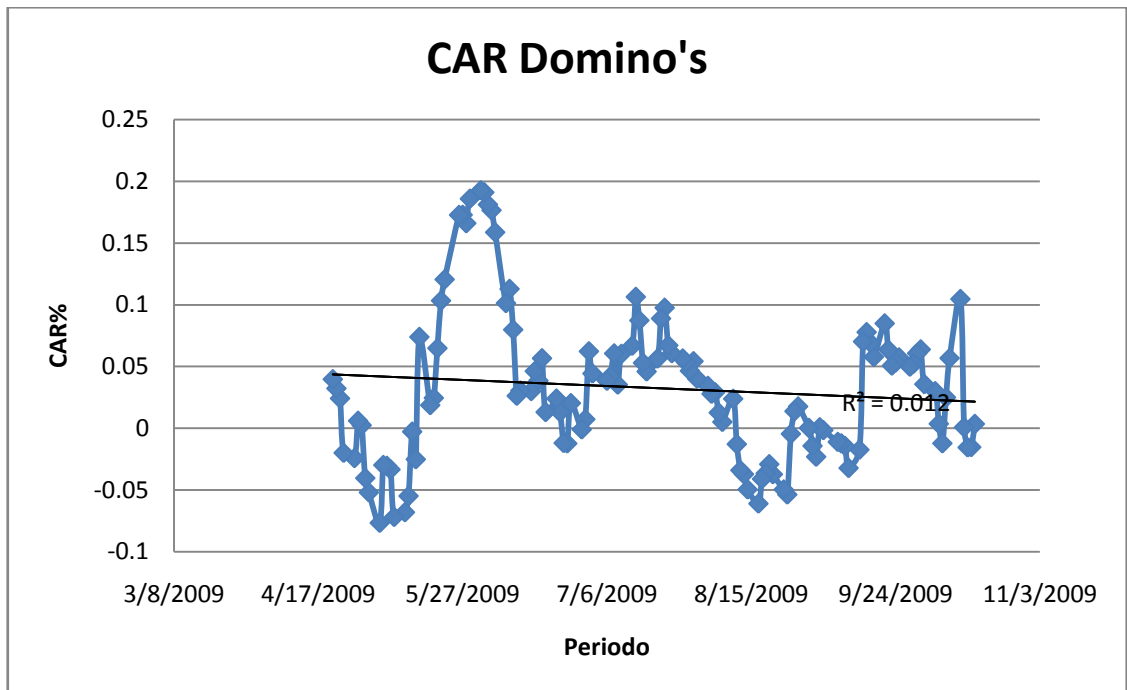


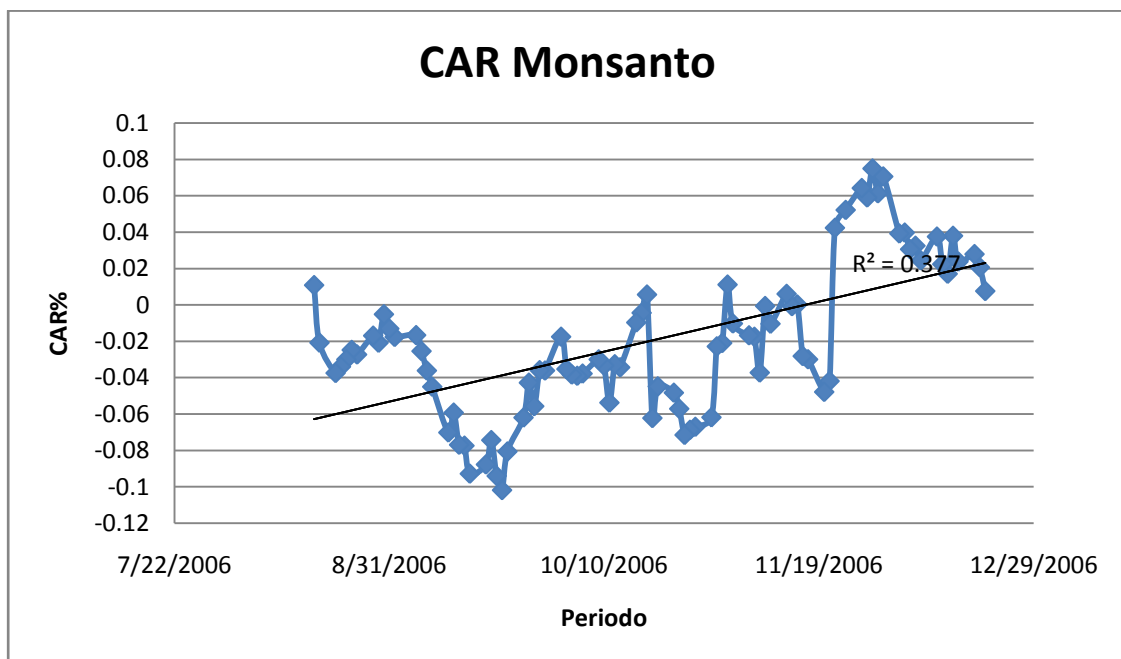
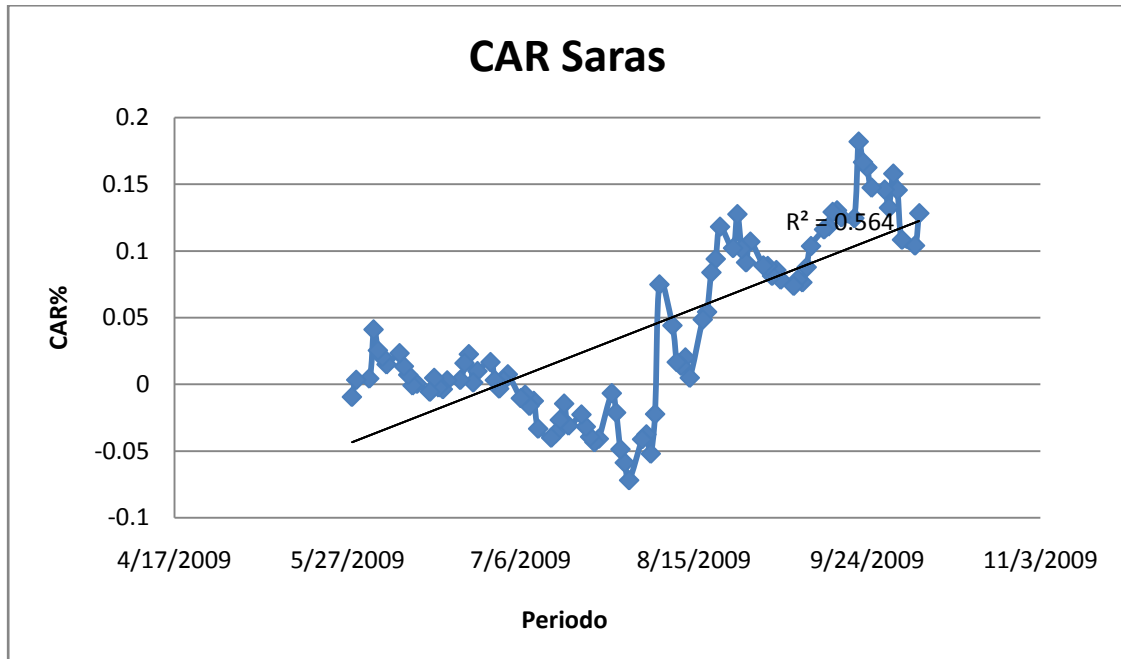


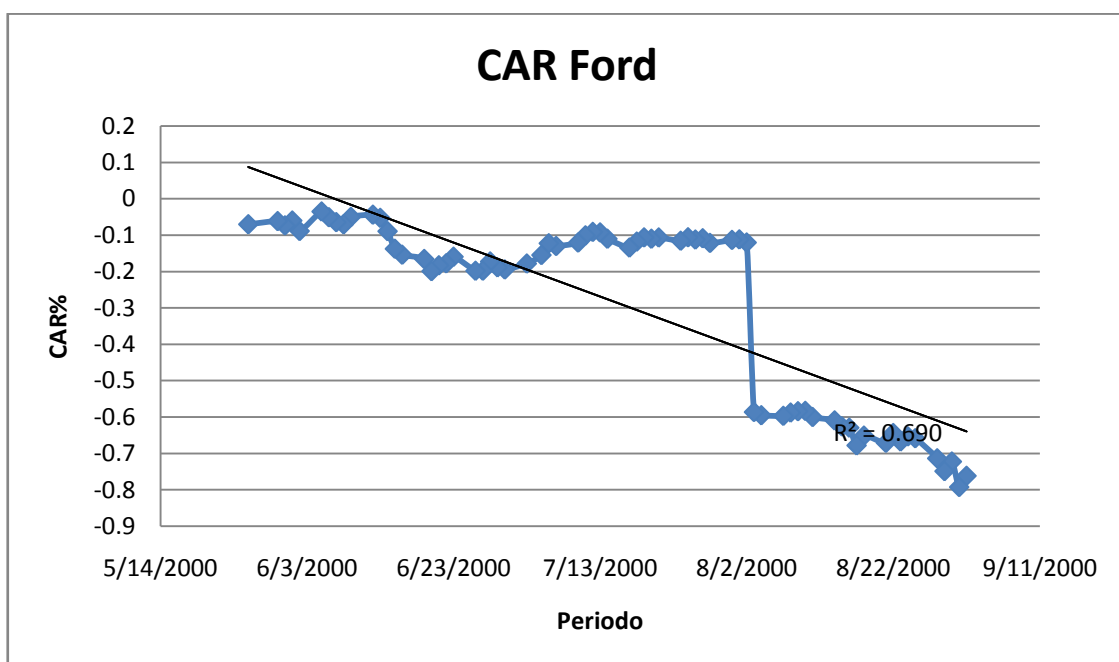
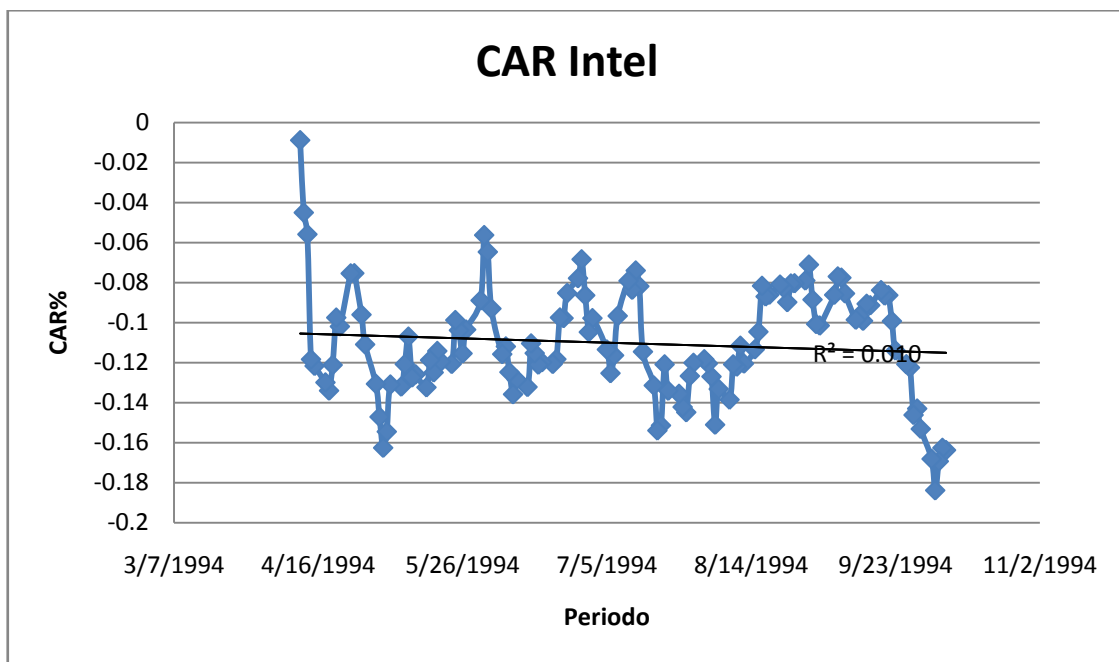


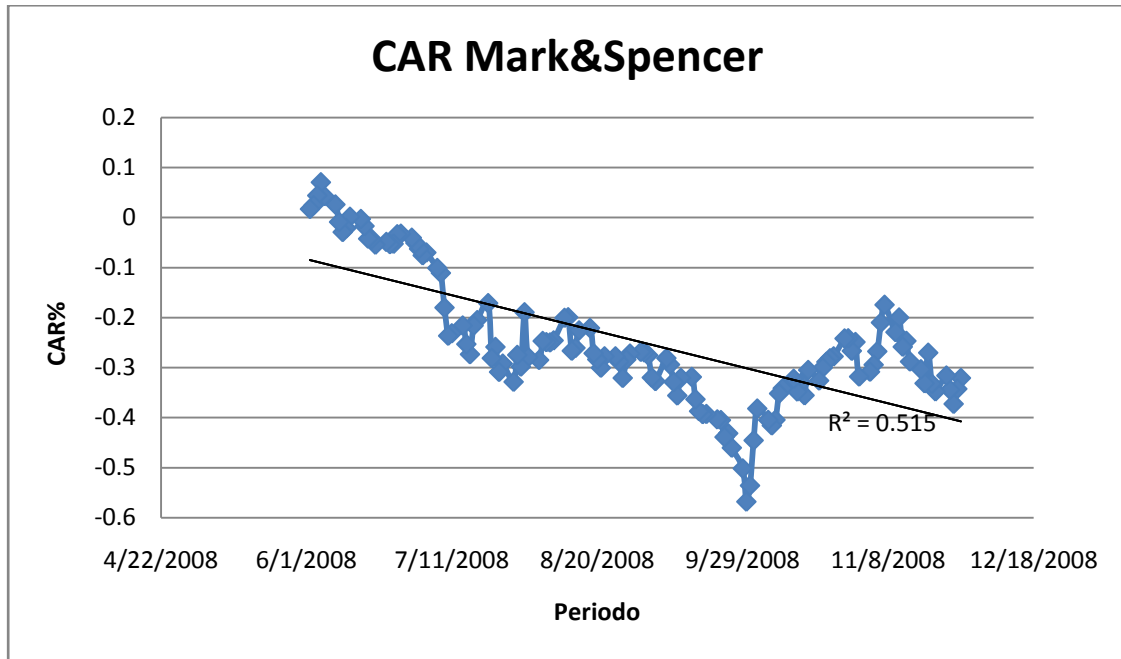












## Griglia di rilevazione

Azienda\Parametro	Johnson&Johnson	Union Carbide	Shell	Occidental
<b>Informazioni Azienda</b>				
Settore di appartenenza	Largo consumo	Chimica ind.	Gaz e Petrolio	Gaz e Petrolio
Paese di provenienza	Stati Uniti	Stati Uniti	Olanda	Stati Uniti
Numero dipendenti	117,900	2400	87000	40000
Fatturato	65.03	7.33	481.7	24.22
Utile netto	9.672	0.14	26.592	6.77
<b>Tipologia di crisi</b>				
Anno	1986	1984	1995	1988
Tipologia della crisi	Difetto	Esplosione	Inquinamento	Esplosione
Improvvisi (I) e striscianti (S)	S	I	I	I
Rischio di primo livello associato	Operativo	Operativo	Operativo	Compliance
Presenza di morti (-3 SI, 0 NO)	-3	-3	0	-3
Presenza di vittime (-2 SI, 0 NO)	0	0	0	0
Numero di morti	7	2000	0	167
Numero di vittime	0	0	0	0
Processi legali (-1 SI, 0 NO)	0	-1	0	-1
Colpevolezza (-1 SI, 0 NO)	0	-1	-1	-1
Effetti ambientali (-1 SI, 0 NO)	0	-1	-1	-1
Azienda boicottata (-1 SI, 0 NO)	0	-1	-1	0
<b>CAR% durante la crisi</b>	<b>8</b>	<b>-29</b>	<b>-6</b>	<b>-1</b>
<b>CAR% post crisi</b>	<b>11</b>	<b>-29</b>	<b>-11</b>	<b>-6</b>
<b>Crisis Management</b>				
Ritiro merce	1	0	0	0
Offerta restituzione acquisto	1	0	0	0
Presenza di Crisis Team	1	0	1	1
Isolare l'ordinaria amministrazione	1	0	0	0
Presenza di sistemi di sicurezza/qualità	0	0	1	1
<b>Comunicazione Crisis Management</b>				
Presenza di portavoce	1	1	0	1
Comunicazione stampa	1	1	0	1
Presenza di conferenza stampa	1	1	0	0
Comunicazione internet/sito web	0	0	0	0
Comunicazione entro le prime 48 ore	1	0	0	0
Annunci sui media	1	0	0	0
Annunci sul sito web	0	0	0	0
Utilizzo ricerche scientifiche nei comunicati	0	0	0	0
Comunicare sulle misure di qualità e sicurezza	0	1	0	1
Presenza di numero verde	1	0	0	0
Risposta alle vittime	0	0	0	0
Aiuto finanziario	0	1	0	0
Risposta ai parenti	0	0	0	0
Contattare i clienti	0	0	0	0
Apparire vicini alle famiglie	0	0	0	0
Accettazione della colpa	0	1	0	0
Rifiuto della colpa	0	-1	0	0
Presenza di rumors	-1	-1	-1	0
Rifiuto di rispondere alle domande	0	-1	0	0
Risposte aggressive ai giornalisti	0	0	0	0
Comunicazioni contraddittorie	0	0	0	0
Impressione che qualcosa si nasconde	0	0	-1	0
Informazione successivamente smentita	0	0	0	0
Assunzione di responsabilità	0	0	0	0
Speculare sulle cause della crisi	0	0	0	0
Dare la colpa agli altri	0	-1	0	0
<b>Somma dei valori</b>	<b>6</b>	<b>-5</b>	<b>-4</b>	<b>-2</b>

<b>Azienda\Parametro</b>	<b>Exxon Mobil</b>	<b>UpJohn</b>	<b>Phillips Petroleum</b>	<b>Heineken</b>
<b>Informazioni Azienda</b>				
Settore di appartenenza	Gas e Petrolio	Farmaceutico	Gas e Petrolio	Bibite
Paese di provenienza	Stati Uniti	Stati Uniti	Stati Uniti	Olanda
Numero dipendenti	76900		13500	64252
Fatturato	453.123		166.17	17.123
Utile netto	44.88		4.124	1.43
<b>Tipologia di crisi</b>				
Anno	1989	1989	1989	1993
Tipologia della crisi	Inquinamento	Difetto	Esplosione	Difetto
Improvvisi (I) e striscianti (S)	I	S	I	S
Rischio di primo livello associato	Operativo	Operativo	Operativo	Operativo
Presenza di morti (-3 SI, 0 NO)	0	0	-3	0
Presenza di vittime (-2 SI, 0 NO)	0	-2	0	0
Numero di morti	0	0	23	0
Numero di vittime	0	0	314	0
Processi legali (-1 SI, 0 NO)	-1	0	-1	0
Colpevolezza (-1 SI, 0 NO)	-1	-1	-1	-1
Effetti ambientali (-1 SI, 0 NO)	-1	0	-1	0
Azienda boicottata (-1 SI, 0 NO)	-1	0	0	-1
<b>CAR% durante la crisi</b>	<b>-15</b>	<b>-1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>CAR% post crisi</b>	<b>-18</b>	<b>-1</b>	<b>6</b>	<b>13</b>
<b>Crisis Management</b>				
Ritiro merce	0	1	0	1
Offerta restituzione acquisto	0	0	0	0
Presenza di Crisis Team	0	0	1	0
Isolare l'ordnaria amministrazione	0	0	1	1
Presenza di sistemi di sicurezza/qualità	1	0	0	0
<b>Communication Crisis Management</b>				
Prezenza di portavoce	0	1	1	1
Comunicazione stampa	0	0	1	0
Presenza di conferenza stampa	0	0	1	0
Comunicazione internet/sito web	0	0	0	0
Comunicazione entro le prime 48 ore	0	0	1	0
Annunci sui media	0	0	0	0
Annunci sul sito web	0	0	0	0
Utilizzo ricerche scientifiche nei comunicati	0	1	0	0
Comunicare sull misure di qualità e sicurezza	1	1	0	0
Presenza di numero verde	0	0	0	0
Risposta alle vittime	0	0	0	0
Aiuto finanziario	0	0	0	0
Risposta ai parenti	0	0	0	0
Contattare i clienti	0	0	0	0
Apparire vicini alle famiglie	0	0	0	0
Accettazione della colpa	0	0	1	1
Rifiuto della colpa	0	0	0	0
Presenza di rumors	-1	0	0	0
Rifiuto di rispondere alle domande	-1	0	0	0
Risposte aggressive ai giornalisti	0	0	0	0
Comunicazioni contraddittorie	-1	0	0	0
Impressione che qualcosa si nasconde	-1	0	0	0
Informazione successivamente smentita	-1	0	0	0
Asunzione di responsabilità	0	0	0	0
Speculare sulle cause della crisi	-1	-1	0	0
Dare la colpa agli altri	0	0	0	0
<b>Somma dei valori</b>	<b>-9</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

Azienda\Parametro	Three Mile Island	Perrier	Coca Cola	Mercedes
<b>Informazioni Azienda</b>				
Settore di appartenenza	Energetico	Bibite	Bibite	Automob.
Paese di provenienza	Stati Uniti	Francia	Stati Uniti	Germania
Numero dipendenti	27000		146200	275087
Fatturato	18.9		48.01	114.297
Utile netto	2.5		9.01	6.495
<b>Tipologia di crisi</b>				
Anno	1979	1990	1999	1997
Tipologia della crisi	Esplosione	Difetto	Difetto	Difettoso
Improvvisi (I) e striscianti (S)	I	S	S	S
Rischio di primo livello associato	Operativo	Operativo	Operativo	Operativo
Presenza di morti (-3 SI, 0 NO)	0	0	0	0
Presenza di vittime (-2 SI, 0 NO)	-2	0	-2	0
Numero di morti	0	0	0	0
Numero di vittime	0	0	67	0
Processi legali (-1 SI, 0 NO)	0	0	0	0
Colpevolezza (-1 SI, 0 NO)	0	-1	0	-1
Effetti ambientali (-1 SI, 0 NO)	0	0	0	0
Azienda boicottata (-1 SI, 0 NO)	0	-1	0	0
<b>CAR% durante la crisi</b>	<b>-5</b>	<b>-5</b>	<b>-8</b>	<b>-3</b>
<b>CAR% post crisi</b>	<b>-6</b>	<b>-16</b>	<b>-5</b>	<b>-5</b>
<b>Crisis Management</b>				
Ritiro merce	0	1	1	1
Offerta restituzione acquisto	0	0	0	0
Presenza di Crisis Team	0	0	0	0
Isolare l'ordinaria amministrazione	0	0	0	0
Presenza di sistemi di sicurezza/qualità	0	0	0	0
<b>Communication Crisis Management</b>				
Presenza di portavoce	1	0	1	1
Comunicazione stampa	1	0	0	0
Presenza di conferenza stampa	0	1	0	0
Comunicazione internet/sito web	0	0	0	0
Comunicazione entro le prime 48 ore	0	0	0	0
Annunci sui media	1	0	0	0
Annunci sul sito web	0	0	0	0
Utilizzo ricerche scientifiche nei comunicati	0	0	0	0
Comunicare sulle misure di qualità e sicurezza	0	0	1	0
Presenza di numero verde	0	0	1	0
Risposta alle vittime	0	0	0	0
Aiuto finanziario	0	0	0	0
Risposta ai parenti	0	0	0	0
Contattare i clienti	0	0	0	0
Apparire vicini alle famiglie	0	0	0	0
Accettazione della colpa	0	0	0	0
Rifiuto della colpa	0	0	0	0
Presenza di rumors	0	0	0	0
Rifiuto di rispondere alle domande	0	0	0	0
Risposte aggressive ai giornalisti	0	0	0	-1
Comunicazioni contraddittorie	-1	-1	-1	0
Impressione che qualcosa si nasconde	-1	-1	-1	-1
Informazione successivamente smentita	-1	-1	0	-1
Assunzione di responsabilità	0	0	0	0
Speculare sulle cause della crisi	0	-1	0	0
Dare la colpa agli altri	-1	-1	0	0
<b>Somma dei valori</b>	<b>-3</b>	<b>-5</b>	<b>0</b>	<b>-2</b>



Azienda\Parametro	ThyssenKrupp	Dell	British Petroleum	Nestle
<b>Informazioni Azienda</b>				
Settore di appartenenza	Siderurgico	Manifatturiero	Energetico	Alimentare
Paese di provenienza	Germania	Stati Uniti	Gran Bretagna	Svizzera
Numero dipendenti	180050	108800	92000	339000
Fatturato	43.356	56.94	375.517	74.18
Utile netto	1.783	2.37	26.097	8.64
<b>Tipologia di crisi</b>				
Anno	2006	2006	2010	2010
Tipologia della crisi	Incendio	Difettoso	Incendio	responsabilità
Improvvisi (I) e striscianti (S)	I	I	I	S
Rischio di primo livello associato	Operativo	Operativo	Operativo	strategico
Presenza di morti (-3 SI, 0 NO)	-3	0	-3	0
Presenza di vittime (-2 SI, 0 NO)		0	0	0
Numero di morti	0	0	11	0
Numero di vittime	0	0	0	0
Processi legali (-1 SI, 0 NO)	-1	0	0	0
Colpevolezza (-1 SI, 0 NO)	-1	0	-1	-1
Effetti ambientali (-1 SI, 0 NO)	0	0	-1	-1
Azienda boicottata (-1 SI, 0 NO)	-1	0	0	-1
<b>CAR% durante la crisi</b>	<b>4</b>	<b>-6</b>	<b>-36</b>	<b>-1</b>
<b>CAR% post crisi</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>-22</b>	<b>4</b>
<b>Crisis Management</b>				
Ritiro merce	0	1	0	0
Offerta restituzione acquisto	0	0	0	0
Presenza di Crisis Team	0	1	1	1
Isolare l'ordinaria amministrazione	0	1	0	0
Presenza di sistemi di sicurezza/qualità	-1	0	-1	0
<b>Communication Crisis Management</b>				
Presenza di portavoce	1	1	1	1
Comunicazione stampa	1	1	1	1
Presenza di conferenza stampa	1	0	0	0
Comunicazione internet/sito web	0	1	0	1
Comunicazione entro le prime 48 ore	1	1	0	1
Annunci sui media	1	0	0	0
Annunci sul sito web	0	0	0	1
Utilizzo ricerche scientifiche nei comunicati	0	0	0	0
Comunicare sulle misure di qualità e sicurezza	0	0	0	0
Presenza di numero verde	1	1	0	0
Risposta alle vittime	1	0	0	0
Aiuto finanziario	0	0	0	0
Risposta ai parenti	0	0	0	0
Contattare i clienti	0	0	0	0
Apparire vicini alle famiglie	-1	0	0	0
Accettazione della colpa	0	0	0	0
Rifiuto della colpa	0	0	0	0
Presenza di rumors	0	0	-1	0
Rifiuto di rispondere alle domande	0	0	0	0
Risposte aggressive ai giornalisti	0	0	-1	0
Comunicazioni contraddittorie	0	0	0	0
Impressione che qualcosa si nasconde	0	0	-1	-1
Informazione successivamente smentita	0	0	-1	0
Assunzione di responsabilità	0	0	0	0
Speculare sulle cause della crisi	0	0	0	0
Dare la colpa agli altri	0	0	-1	0
<b>Somma dei valori</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>-7</b>	<b>2</b>

Azienda\Parametro	Toyota	Mattel	Apple	AZF
<b>Informazioni Azienda</b>				
Settore di appartenenza	Automob.	Giocattoli	Manifatturiero	Gas e Petrolio
Paese di provenienza	Giappone	Stati Uniti	Stati Uniti	Francia
Numero dipendenti	333498	28000	80000	97126
Fatturato	148	6.2	170.91	182.299
Utile netto	3.14	0.768	37.037	10.694
<b>Tipologia di crisi</b>				
Anno	2009	2007	2010	2001
Tipologia della crisi	difetto	difetto	difetto	Incendio
Improvvisi (I) e striscianti (S)	S	S	S	I
Rischio di primo livello associato	operativo	operativo	operativo	operativo
Presenza di morti (-3 SI, 0 NO)	-3	0	0	-3
Presenza di vittime (-2 SI, 0 NO)	0	-2	0	0
Numero di morti	3	0	0	38
Numero di vittime	0	0	0	2400
Processi legali (-1 SI, 0 NO)	0	0	0	0
Colpevolezza (-1 SI, 0 NO)	-1	0	-1	-1
Effetti ambientali (-1 SI, 0 NO)	0	0	0	0
Azienda boicottata (-1 SI, 0 NO)	0	0	0	0
<b>CAR% durante la crisi</b>	<b>-13</b>	<b>-8</b>	<b>-6</b>	<b>-18</b>
<b>CAR% post crisi</b>	<b>-17</b>	<b>4</b>	<b>-1</b>	<b>-29</b>
<b>Crisis Management</b>				
Ritiro merce	1	1	1	0
Offerta restituzione acquisto	0	0	1	0
Presenza di Crisis Team	0	0	0	0
Isolare l'ordnaria amministrazione	0	0	0	0
Presenza di sistemi di sicurezza/qualità	0	0	0	-1
<b>Communication Crisis Management</b>				
Presenza di portavoce	0	0	0	0
Comunicazione stampa	0	1	1	1
Presenza di conferenza stampa	0	1	1	0
Comunicazione internet/sito web	0	1	1	0
Comunicazione entro le prime 48 ore	0	1	1	0
Annunci sui media	0	0	0	0
Annunci sul sito web	0	0	0	0
Utilizzo ricerche scientifiche nei comunicati	0	0	0	0
Comunicare sulle misure di qualità e sicurezza	0	0	0	0
Presenza di numero verde	0	0	0	0
Risposta alle vittime	0	0	0	0
Aiuto finanziario	0	0	0	0
Risposta ai parenti	0	0	0	0
Contattare i clienti	0	0	0	0
Apparire vicini alle famiglie	0	0	0	0
Accettazione della colpa	0	0	0	0
Rifiuto della colpa	0	0	0	0
Presenza di rumors	0	0	0	-1
Rifiuto di rispondere alle domande	0	0	0	0
Risposte aggressive ai giornalisti	0	0	0	0
Comunicazioni contraddittorie	0	0	0	-1
Impressione che qualcosa si nasconde	0	0	0	-1
Informazione successivamente smentita	-1	0	0	-1
Assunzione di responsabilità	0	0	0	0
Speculare sulle cause della crisi	-1	0	0	-1
Dare la colpa agli altri	-1	-1	0	0
<b>Somma dei valori</b>	<b>-6</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>-8</b>

<b>Azienda\Parametro</b>	<b>Domino's</b>	<b>PPG</b>	<b>Saras</b>	<b>Monsanto</b>
<b>Informazioni Azienda</b>				
Settore di appartenenza	Ristorazione	Chimica industriale	Energia	Agrobusiness
Paese di provenienza	Stati Uniti	Stati Uniti	Italia	Stati Uniti
Numero dipendenti	145000	38300	1810	20600
Fatturato	1.68	15.2	11.037	11.822
Utile netto	0.11239	1.095	0.58802	1.659
<b>Tipologia di crisi</b>				
Anno	2009	2003	2009	1990
Tipologia della crisi	responsabilità	Incendio	incendio	eticità
Improvvisi (I) e striscianti (S)	I	I	I	S
Rischio di primo livello associato	compliance	Operativo	operativo	strategico
Presenza di morti (-3 SI, 0 NO)	0	-3	-3	0
Presenza di vittime (-2 SI, 0 NO)	0	0	0	0
Numero di morti	0	4	3	0
Numero di vittime	0	0	0	0
Processi legali (-1 SI, 0 NO)	0	0	0	0
Colpevolezza (-1 SI, 0 NO)	-1	-1	-1	-1
Effetti ambientali (-1 SI, 0 NO)	0	0	0	0
Azienda boicottata (-1 SI, 0 NO)	0	0	0	-1
<b>CAR% durante la crisi</b>	<b>3</b>	<b>-3</b>	<b>-3</b>	<b>-6</b>
<b>CAR% post crisi</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>-8</b>
<b>Crisis Management</b>				
Ritiro merce	0	0	0	0
Offerta restituzione acquisto	0		0	0
Presenza di Crisis Team	0		0	0
Isolare l'ordnaria amministrazione	0		0	0
Presenza di sistemi di sicurezza/qualità	0	1	0	0
<b>Comunicazione Crisis Management</b>				
Presenza di portavoce	1	0	1	0
Comunicazione stampa	0	1	1	0
Presenza di conferenza stampa	0	0	0	0
Comunicazione internet/sito web	1	0	0	0
Comunicazione entro le prime 48 ore	0	0	0	0
Annunci sui media	0	0	1	0
Annunci sul sito web	1	0	0	0
Utilizzo ricerche scientifiche nei comunicati	0	0	0	0
Comunicare sull misure di qualità e sicurezza	0	0	0	0
Presenza di numero verde	0	0	0	0
Risposta alle vittime	0	0	0	0
Aiuto finanziario	0	1	0	0
Risposta ai parenti	0	1	1	0
Contattare i clienti	0	0	0	0
Apparire vicini alle famiglie	0	1	1	0
Accettazione della colpa	0	1	0	0
Rifiuto della colpa	0	0	0	0
Presenza di rumors	0	0	0	0
Rifiuto di rispondere alle domande	0	0	0	0
Risposte aggressive ai giornalisti	0	0	0	0
Comunicazioni contraddittorie	0	0	0	0
Impressione che qualcosa si nasconde	0	0	0	0
Informazione successivamente smentita	0	0	0	0
Assunzione di responsabilità	1	0	0	0
Speculare sulle cause della crisi	0	0	0	0
Dare la colpa agli altri	0	0	0	0
<b>Somma dei valori</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-2</b>

Azienda\Parametro	Intel	Ford Firestone	Mark&Spencer	Thomas Cook
<b>Informazioni Azienda</b>				
Settore di appartenenza	Manifatturiera	Automob	Abbigliamento	Turismo
Paese di provenienza	Stati Uniti	Stati Uniti	Gran Bretagna	Gran Bretagna
Numero dipendenti	104700	171000	81223	31000
Fatturato	53.34	134.3	16.416	15.538
Utile netto	11	5.664	0.7432	0.6595
<b>Tipologia di crisi</b>				
Anno	1994	2000	2008	1999
Tipologia della crisi	difetto	difetto	difedilizzazione	Incidente
Improvvisi (I) e striscianti (S)	S	S	S	I
Rischio di primo livello associato	operativo	operativo	strategico	operativo
Presenza di morti (-3 SI, 0 NO)	0	-3	0	-3
Presenza di vittime (-2 SI, 0 NO)	0	0	0	0
Numero di morti	0	4	0	26
Numero di vittime	0	27	0	0
Processi legali (-1 SI, 0 NO)	0	-1	0	0
Colpevolezza (-1 SI, 0 NO)	-1	-1	0	0
Effetti ambientali (-1 SI, 0 NO)	0	0	0	0
Azienda boicottata (-1 SI, 0 NO)	0	-1	-1	0
<b>CAR% durante la crisi</b>	<b>-9</b>	<b>-12</b>	<b>-17</b>	
<b>CAR% post crisi</b>	<b>-16</b>	<b>-76</b>	<b>-32</b>	
<b>Crisis Management</b>				
Ritiro merce	1	1	0	0
Offerta restituzione acquisto	1	0	0	1
Presenza di Crisis Team	0	0	0	1
Isolare l'ordnaria amministrazione	0	0	0	1
Presenza di sistemi di sicurezza/qualità	0	0	0	0
<b>Communication Crisis Management</b>				
Prezenza di portavoce	0	0	0	1
Comunicazione stampa	0	0	0	0
Presenza di conferenza stampa	0	0	0	1
Comunicazione internet/sito web	0	0	0	0
Comunicazione entro le prime 48 ore	0	0	0	1
Annunci sui media	0	0	0	0
Annunci sul sito web	1	0	0	0
Utilizzo ricerche scientifiche nei comunicati	0	0	0	0
Comunicare sulle misure di qualità e sicurezza	0	0	0	0
Presenza di numero verde	0	0	0	1
Risposta alle vittime	0	0	0	1
Aiuto finanziario	0	0	0	0
Risposta ai parenti	0	0	0	1
Contattare i clienti	0	0	0	0
Apparire vicini alle famiglie	0	0	0	1
Accettazione della colpa	0	0	0	0
Rifiuto della colpa	0	-1	0	0
Presenza di rumors	-1	0	0	0
Rifiuto di rispondere alle domande	-1	0	0	0
Risposte aggressive ai giornalisti	0	0	-1	0
Comunicazioni contraddittorie	-1	0	0	0
Impressione che qualcosa si nasconde	0	0	0	0
Informazione successivamente smentita	-1	-1	0	0
Assunzione di responsabilità	0	0	0	0
Speculare sulle cause della crisi	-1	-1	0	0
Dare la colpa agli altri	0	-1	0	0
<b>Somma dei valori</b>	<b>-3</b>	<b>-9</b>	<b>-2</b>	<b>7</b>

# Risultati correlazioni di Spearman

## 1. Ipotesi intero campione

### - Ipotesi CAR post-crisi e Strategie

Per le variabili 'v2' e 'v1'

Coefficiente di correlazione di rango di Spearman ( $\rho$ ) = 0,84272127

Sotto l'ipotesi nulla di non correlazione:

$t(25) = 7,82689$ , con p-value a due code 0,0000

### - Ipotesi CAR crisi e Strategie

Per le variabili 'v1' e 'v2'

Coefficiente di correlazione di rango di Spearman ( $\rho$ ) = 0,65923421

Sotto l'ipotesi nulla di non correlazione:

$t(25) = 4,38357$ , con p-value a due code 0,0002

### - Ipotesi Numero dipendenti e Strategie

Per le variabili 'v2' e 'v1'

Coefficiente di correlazione di rango di Spearman ( $\rho$ ) = 0,18684561

Sotto l'ipotesi nulla di non correlazione:

$t(51) = 1,35826$ , con p-value a due code 0,180

- Ipotesi Anno e Strategie

Per le variabili 'v1' e 'v2'

Coefficiente di correlazione di rango di Spearman ( $\rho$ ) = 0,21546526

Sotto l'ipotesi nulla di non correlazione:

$t(26) = 1,12509$ , con p-value a due code 0,2708

- Ipotesi Fatturato e Strategie

Per le variabili 'v1' e 'v2'

Coefficiente di correlazione di rango di Spearman ( $\rho$ ) = -0,40761973

Sotto l'ipotesi nulla di non correlazione:

$t(24) = -2,18684$ , con p-value a due code 0,0387

- Ipotesi Utile netto e Strategie

Per le variabili 'v1' e 'v2'

Coefficiente di correlazione di rango di Spearman ( $\rho$ ) = -0,35409391

Sotto l'ipotesi nulla di non correlazione:

$t(24) = -1,85488$ , con p-value a due code 0,0759

- Ipotesi(19) CAR senza vittime e Strategie

Per le variabili 'v2' e 'v1'

Coefficiente di correlazione di rango di Spearman ( $\rho$ ) = 0,83728289

Sotto l'ipotesi nulla di non correlazione:

$t(25) = 7,65663$ , con p-value a due code 0,0000

## 2. Ipotesi campione – Non Recoverers

- Ipotesi CAR post crisi e Strategie

Per le variabili 'v2' e 'v1'

Coefficiente di correlazione di rango di Spearman ( $\rho$ ) = 0,17035463

non significativo al livello del 10 per cento

- Ipotesi CAR post - crisi e Strategie

Per le variabili 'v2' e 'v1'

Coefficiente di correlazione di rango di Spearman ( $\rho$ ) = 0,06897399

non significativo al livello del 10 per cento

- Ipotesi Numero dipendenti e Strategie

Per le variabili 'v2' e 'v1'

Coefficiente di correlazione di rango di Spearman ( $\rho$ ) = 0,19829405

non significativo al livello del 10 per cento

- Ipotesi Anno e Strategie

Per le variabili 'v2' e 'v1'

Coefficiente di correlazione di rango di Spearman ( $\rho$ ) = 0,13235653

Sotto l'ipotesi nulla di non correlazione:

$t(29) = 0,719088$ , con p-value a due code 0,4778

- Ipotesi Fatturato e strategie

Per le variabili 'v2' e 'v1'

Coefficiente di correlazione di rango di Spearman ( $\rho$ ) = 0,03106549

non significativo al livello del 10 per cento

- Ipotesi Utile e Strategie

Per le variabili 'v1' e 'v2'

Coefficiente di correlazione di rango di Spearman ( $\rho$ ) = 0,08077027

non significativo al livello del 10 per cento

### 3. Ipotesi campione – Non Recoverers

- Ipotesi CAR post-crisi e Strategie

Per le variabili 'v2' e 'v1'

Coefficiente di correlazione di rango di Spearman ( $\rho$ ) = 0,63362775

Sotto l'ipotesi nulla di non correlazione:



$t(42) = 5,30788$ , con p-value a due code 0,0000

- CAR crisi e Strategie

Per le variabili 'v1' e 'v2'

Coefficiente di correlazione di rango di Spearman ( $\rho$ ) = 0,70344094

Sotto l'ipotesi nulla di non correlazione:

$t(58) = 7,53742$ , con p-value a due code 0,0000

- Ipotesi Numero dipendenti e Strategie

Per le variabili 'v1' e 'v2'

Coefficiente di correlazione di rango di Spearman ( $\rho$ ) = 0,02151980

Sotto l'ipotesi nulla di non correlazione:

$t(89) = 0,203064$ , con p-value a due code 0,8395

- Ipotesi Fatturato e Strategie

Per le variabili 'v1' e 'v2'

Coefficiente di correlazione di rango di Spearman ( $\rho$ ) = -0,15204936

Sotto l'ipotesi nulla di non correlazione:

$t(119) = -1,67818$ , con p-value a due code 0,0959

- Ipotesi Utile e Strategie

Per le variabili 'v1' e 'v2'

Coefficiente di correlazione di rango di Spearman ( $\rho$ ) = -0,17162075

Sotto l'ipotesi nulla di non correlazione:

$t(134) = -2,01657$ , con p-value a due code 0,0457

- Ipotesi Anno e Strategie

Per le variabili 'v1' e 'v2'

Coefficiente di correlazione di rango di Spearman ( $\rho$ ) = 0,22751041

Sotto l'ipotesi nulla di non correlazione:

$t(74) = 2,00982$ , con p-value a due code 0,0481

## Elenco figure e tabelle

Fig.1 – Volatilità del rischio	17
Fig.2 – Calcolo dell'esposizione al rischio	19
Fig.3 – Le prospettive della reputazione	28
Fig.4 – La piramide del COSO	54
Fig.5 - Il processo di Enterprise Risk Management	59
Fig.6 – Reputation Risk Radar	73
Fig.7 – L'importanza dei fattori rischiosi	74
Fig.8 – Mappatura dei rischi secondo Larkin	75
Fig.9 – Il processo di Reputation Risk Management	79
Fig.10 – Identificazione degli eventi che portano al danno reputazionale	81
Fig.11 – Misurazione della probabilità e della gravità del danno reputazionale	84
Fig.12 – Mitigare il danno reputazionale	88
Fig.13 – I driver del Reputation Quotient	92
Fig.14 – La balanced Scorecard	105
Fig.15 – La Corporate Governance come prevenzione al rischio di reputazione	108
Fig.16 – Le procedure utilizzate dalle aziende per gestire il Reputation Risk	119
Fig.17 – Lo sviluppo di una Issue	129
Fig.18 – Costi e opportunità di agire	132
Fig.19 – Le fasi del Issue Management	133
Fig.20 – I sette step dell'Issue Management	136
Fig.21 – Recoverers e Non recoverers	138
Fig.22 – Ciclo di vita delle crisi	144
Fig.23 – Lo sviluppo di una Issue	157
Fig.24 – Ipotesi delle finestre di stima per l'Event Study	199



## Elenco delle tabelle

Tab.1 – Il peso per di diversi componenti del Reputation Index	98
Tab.2 – Riassunto del campione di casi aziendali	203
Tab.3 – Tabella dei dati presenti del CAR	206
Tab.4 – Risultati – calcolo del CAR	207
Tab.5 – Estratto della griglia di rilevazione	209



## Bibliografia e sitografia

Accenture. «Report on the Accenture 2011 Gloval Risk Management Study.» 2011.

Baker, Wheeler. *Crisis Management: A model for managers*. Foot Hill Press, 1994.

Barfield, Richard. *Risk appetite - How hungry are you*. PricewaterhouseCoopers.

Basak, Suleyman, e Alexander Shapiro. «Value ar risk based risk management: optimal policies and asset prices.» *The Review of Financial Studies Summer*, 2001: 371-405.

Basel Committee on Banking Supervisione. *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*. Bank for International Settlements, 2004.

Beddington, Jan, Carlos Larrinaga, e Jose Moneva. «Corporate social reporting and reputation risk management.» *Emerald*, 2004: 338-361.

Bernstein, Alan. *Emergency public relations manual*. Ney York: Pase, 1988.

Boin, Arjen, e Patrick Lagadec. «Preparing for the future: Critical Challenges in Crisis Management.» *Blackwell Publisher*, 200: 185-191.

Bonomi, Sabrina. *La gestione dei rischi operativi: alcune concrete esperienze*. Milano: Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili, 2012.

Braden, V. *Crisis - A leadership opportunity*. Harvard University John F. School of Government, 2005.

Brammer, Stephen, e Stephen Pavelin. «Corporate Reputation and Social Performance: The importance of fit.» *Journal of Management Studies*, 2006: 436-455.

Brammer, Stephen, e Stephen Pavelin. «Corporate Reputation and Social Performance: The importance to fit.» *Journal of Management studies*, 2006: 435-454.

Brooke, Geoffrey. *uncertainty, Profit and Entreprenaural Actio: Frank Knight's Contribution Reconsidered*. Auckland: University of Auckland.

Brown, Brad, e Susan Perry. «Removing the financial performance halo from "Fortun's most admires" companies.» *Academy of Management journal*, 1994: 1347-1359.

- Cantillon, Richard. *Essai sur la nature du commerce en général*. Paris: Institut Coppet, 2011.
- Chow, Edward. *Internal Control and Risk Management*. Hong Kong Institute of Certified Public Accountants, 2005.
- Chung, Sam, e Kristina Eneroth. *Corporate Reputation and Investment Performance: The US and UK experience*. New York.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). *Internal Control - Integrated Framework*. New Jersey, 1994.
- Coombs, Timothy. «Impact of past crises on current crisis communication.» *SAGE Publications*, 2011: 265-289.
- COSO. *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*. COSO, 2004.
- Cravens, Karen, Elizabeth Goad Oliver, e Sridhar Ramamoorti. «The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation.» *European Management Journal*, 2003.
- Crouhy, Michel. *Risk Management*. McGraw-Hill.
- Crouhy, Michel, Dan Galai, e Robert Mark. *The essentials of Risk Management*. McGraw-Hill, 2006.
- Dalla Sega, Franco, Laura Ferri, Mario Molteni, e Matteo Pedrini. «La gestione del rischio reputazionale.» In *La crisi dei controlli Imprese e istituzioni a confronto*, di Gianfranco Rebora, 460-600. Roma: Pearson Education, 2004.
- Eccles, Robert, Scott Newquist, e Roland Schatz. «Reputation and its Risks.» *Harvard Business Review*, 2007: 106-114.
- Economist Intelligence Unit*. «Reputation: Risk of risks.» December 2005.
- European Federation for Welding, Joining and Cutting. *Foundamentals of Risk Management*.
- Financial Reporting Council. *Revised Guidance for Directors on the Combined Code*. London, 2005.
- Fink, Steven. *Crisis Management: Planning for the inevitable*. New York: American Management Association, 1986.
- Fombrun, Charles, e Christopher Foss. «The reputation quotient, developing a reputation quotient.» *The Gauge: Fombrun and Foss on Measuring Corporate Reputation*, 2005.
- Frear-Banks, Kathleen. *Crisis Communications: A casebook approach*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2007.



Gabbi, Gianpaolo, e Arturo Patarnello. «Il valore della reputazione bancaria tra Risk Management e scelte strategiche.» *Bnaca Impresa Società*, 2010: 305-328.

Gillen, Seamus. *Quantify the value of reputation*. London: Reputation Institute, 2011.

Gonzalez, Marcos. «Riesco de Reputacion: Revision Teorica y Aproximacion a su Valoracion.» *Galega De economia*, Gennaio 2010.

Hart, John. *Management Crisis and Business Revolution*. New Brunswich: Transaction Publisher, 1997.

Holton, Glyn. «Defining Risk.» *Financial Analyst*, 2004: 19-25.

Honey, Garry. *A short guide to Reputation Risk*. Gower.

Hubbard, Douglas. *The Failure of Risk Management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2009.

*IIA Position Paper: The Role of Internal Auditing in Enterprise-Wide Risk Management*. The Institute of Internal Auditors, 2009.

Institute of Chartered Accountants of England and Wales. *Internal Control; Guidance on the Combined Code*. Rutnbull Report, London: Accountancy Books, 1999.

Institute of Risk Managers. *Risk Appetite and Risk Tolerance*. Institute of Risk Managers, 2011.

Jones, Gary, Breth Jones, e Phillips Little. «Reputation ad reservoir: The value of corporate goodwill as a buffer against loss in times of economic crisis.» 1999.

Kaplan, Robert, e David Norton. «Linking the Balanced Scorecard to Strategy.» *California Management Review*, 1996: 53-79.

Knight, Rory, e Pretty Deborah. «The Impact of catastrophes on Shareholder Value.» *The Oxford executive research briefings*.

KPMG. *Understanding and articulating risk appetite*. KPMG Advisory.

Lanzavecchia, Alberto. *Come stimare il costo dei mezzi propri di una impresa non quotata?* Parma: Università di Parma, Dipartimento di Economia.

Larkin, Judy. *Strategic Reputation Risk Management*. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2003.

—. *Strategic Reputation Risk Management*. New York: Palgrave, 2003.

Larkin, Judy, e Michael Regester. *Risk Issue and Crisis Management: A casebook of best practices*. London: London the Institute of Public Relations, 2002.

- . *Risk Issues and Crisis Managmenet in public relations*. London: Kogan Page Ltd, 2002.
- Lerbinger, Otto. *The crisis manager. Facing risk and responsibility*. Mahwall: Lawrence Erlbaum Inc, 1999.
- Marconi, Joe. *Crisis marketing. When bad things happen to good companies*. Lincolnwood: National Textbook Company, 1997.
- Norsa, Luigi. *Risk, Issue e Crisis Management: Gestire l'inevitabile per salvaguardare il valore aziendale*. Milano: Wolters kluwer Italia Srl, 2009.
- Perry, Jason, e Patrick Fontnouvelle. «Measuring Reputational Risk: The market reaction to operational loss announcement.» 2005.
- Peterson, B. «Crisis impact on reputation management.» *Public Relations Journal*, 1993.
- Pinsdorf, Marion. *Commuinicating when your company is under siege: surviving public crisis*. New York: New Press, 1986.
- Power, Michael. *The risk management of everything*. Chartered Accountants, 2004.
- . *The risk management of everything*. London: Demos, 2004.
- PricewaterhouseCoopers. *A practical guide to risk assessment*. PwC, 2008.
- PricewaterhouseCoopers. *Creating Value: effective risk management in financial services*. PricewaterhouseCoopers, 2007.
- Rayner, Jenny. *Managing Reputational Risk*. London: IIA Risk Management Series, 2003.
- Rayner, Jenny, e Jean-Paul Louisot. «Managint Risk to reputation - From theory to practice.»
- Regan, L. «A framework for integratin Reputation Risk into the Enterprise Risk Management Process.» *Journal of Financial Transformations*, 2008: 187-194.
- Reger, Michael. *Crisis Management: how to turn the crisis into an opportunity*. New York: Hutchinson Business, 1998.
- Reid, Janine. *Crisis management planning and media relations for the design and construction industry*. Denver: Janine Reid Group Inc, 2000.
- Risk Classification Work Group. *On Risk Classification*. Washington: American Academy of Acturies, 2011.
- Saha, Amlan. *Reputation Index: Societal Barometer and Financial Instrument*. Ethical quotation system.

Schanz, Kai-Uwe. «Reputation and Reputation Risk Management.» *The Geneva Papers*, 2006: 377-381.

Schultz, E. «America's most admired companies.» *Fortune*, 32-37.

Scnadizzo, Sergio. «A framework for the analysis of reputational risk.» *The journal of Operational Risk*, 2011: 41-63.

SHELL. *Brent Spar Dossier*.

Sikich, W Geary. *Emergency Management Planning Handbook*. New York: McGraw-Hill, 1996.

Simon, Booth. «How Can Organizations Prepare for Reputational Crises.» *Blackwell Publisher*, 2000: 197-207.

Skinner, C. *Disaster Management*. Capetown: PennWell Books, 1993.

Stulz, René. *Risk Management Failures: What are they and when do they happen*. Ohio: Fisher college of business, 2008.

Susskind, Patrick Field Lawrence. *Dealing with angry public*. New York: New Press, 1996.

Tassoni, Elaine. *Elaboracion d'un outil d'evaluation du risque de réputation associé aux enjeux du développement durable*. Québec: Centre Unviersitaire de formation en environnement , 2012.

Thornton, Grant. «Enterprise Risk Management: Creating Value in a volatile economy.» *Addressing the concerns of the Corporate Governance Community*, 2009.

Tonello, Matteo. *Reputation Risk: A corporate governance perspective*. Corporate Investor Summit Series, The Conference Board, 2007.

Trotta, Annarita, e Giusy Cavallaro. «Measuring corporate reputation: A framework for italian banks.» *International journal of economics and financial studies*, 2012: 21-31.

Vergin, Roger, e M Qaronfleh. «Corporate Reputation and the Stock Market.» *Business horizons*, Gennaio-Febbraio 1998.

Vesey, Tom. «Protecting your greatest asset.» *Risk Management Profession*, 2011: 22-23.

Woodyard, T. *Crisis Communication: a commanders guide to effective crisis communciation*. Maxwell: Air command and staff college, 1998.

Yilmaz, Ayse, e Ferziye Kucuk. «The reputation crisis: Risk Management based logical framework to the Corporate Sustainability.» In *Process Management*, di Maria Pomffyova, 224-244. Intech, 2010.

Young, Greg. *Exploration of reputational risk from the perspective of a variety of stakeholders*. New York: Society of Actuaries, 2010.

[www.worldpress.com](http://www.worldpress.com)

[www.news.bbc.co.uk](http://www.news.bbc.co.uk)

[www.smd.qmul.ac.uk](http://www.smd.qmul.ac.uk)

[www.mallenbaker.net](http://www.mallenbaker.net)

[www.multinationalmonitor.org](http://www.multinationalmonitor.org)

[www.articles.chicagotribune.com](http://www.articles.chicagotribune.com)

[www.yahoofinance.com](http://www.yahoofinance.com)

[www.ansa.it](http://www.ansa.it)

[www.bloomger.com](http://www.bloomger.com)

[www.ft.com](http://www.ft.com)

[www.cnn.com](http://www.cnn.com)

[www.repubblica.it](http://www.repubblica.it)

[www.elpais.com](http://www.elpais.com)

[www.lemonde.fr](http://www.lemonde.fr)

[www.telegraph.co.uk](http://www.telegraph.co.uk)

[www.reputationinstitute.com](http://www.reputationinstitute.com)

## Ringraziamenti

Grazie di cuore a tutte le persone che mi sono state vicine durante il periodo di scrittura di questa tesi e a tutte le persone con cui ho condiviso il mio percorso universitario a Pisa.